ISSN 2072-0297

МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



45
2026
ЧАСТЬ II

16+

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 45 (648) / 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

© ООО «Издательство «Молодой ученый», 2026

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 Максутович, 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 *Майкл Фарадей* (1791–1867) — выдающийся английский физик-экспериментатор и химик, чьи исследования заложили фундамент современной электротехники и учения об электромагнитном поле.

Фарадей родился в поселке Ньюингтон-Баттс близ Лондона (ныне часть Большого Лондона) в семье кузнеца. Семья жила небогато, и систематическое образование мальчику получить не удалось. В 13 лет он оставил школу и начал работать рассыльным в лондонском книжном магазине француза-эмигранта Рибо, а вскоре стал учеником переплетчика. Среди книг, которые ему приходилось переплетать, встречались труды по физике и химии — это пробудило в юноше страстную любознательность. Он тщательно конспектировал прочитанное, иллюстрировал записи и обсуждал идеи с окружающими.

В 1810–1811 годах Фарадей посещал Городское философское общество, где слушал выступления по физике и астрономии. А в 1812 году Фарадей раздобыл билет на цикл лекций Гемфри Дэви — знаменитого химика и физика, директора химической лаборатории Королевского института. Фарадей посетил несколько лекций, глубоко увлекся и отправил Дэви подробные конспекты своих записей. Впечатленный энтузиазмом юноши, в начале 1813 года Дэви взял его ассистентом в свою лабораторию. Осенью того же года Фарадей сопровождал профессора в двухлетнем путешествии по научным центрам Европы.

После возвращения из поездки Фарадей начал самостоятельные исследования. В 1821 году он продемонстрировал электромагнитное вращение — принцип, который лег в основу первого в мире простейшего электродвигателя.

Одним из величайших открытий ученого стала электромагнитная индукция. В августе 1831 года Фарадей доказал, что изменяющееся магнитное поле порождает электрический ток. В отчете, представленном Королевскому обществу 24 ноября 1831 года, он впервые использовал термин «магнитные силовые линии». На основе этого открытия был создан первый электромагнитный генератор — «диск Фарадея». Эти работы заложили основу для развития электроэнергетики: на подобных принципах работают генераторы на электростанциях, трансформаторы и многие другие устройства.

В 1833–1834 годах Фарадей провел серию экспериментов в области электрохимии и сформулировал законы электролиза (законы Фарадея), которые сыграли ключевую роль в развитии теории дискретных носителей электрического заряда. В 1825 году он открыл бензол — важное соединение в химии. В 1845 году ученый обнаружил явление, позднее названное эффектом Фарадея: он показал связь между светом и электромагнетизмом (вращение плоскости поляризации света в магнитном поле). Именно Фарадей ввел в научный обиход ряд терминов: «ион», «катод», «анод», «электролит», «диэлектрик». Он также предсказал существование электромагнитных волн.

Фарадей активно занимался популяризацией науки. С 1826 года он регулярно читал публичные лекции, в том числе знаменитые рождественские. Одна из них — «История свечи» — была издана отдельной книгой и стала одним из первых популярных научных изданий.

Фарадей был глубоко верующим христианином и не изменил своим убеждениям даже после публикации теории Дарвина.

Он отличался скромностью: отказался от предложения стать президентом Королевского общества, не принял рыцарское звание (по религиозным соображениям) и отклонил просьбу британского правительства помочь в разработке оружия во время Крымской войны (по этическим мотивам).

За преданность экспериментальной работе коллеги прозвали его королем экспериментов.

Существует версия, что ухудшение здоровья в поздние годы было связано с отравлением парами ртути, которая часто использовалась в его опытах.

В 1840 году Фарадей тяжело заболел Он жаловался на резкий упадок сил, головокружения и ухудшение памяти. Болезнь периодически обострялась, вынуждая ученого надолго прерывать активную работу. В 1858 году он ушел в отставку с большинства постов и поселился в Хэмптон-Корте, где провел последние девять лет жизни. Майкл Фарадей умер 25 августа 1867 года за письменным столом, немного не дожив до 76-летия. Похоронен рядом с женой на Хайгейтском кладбище в Лондоне. Он хотел, чтобы похороны были скромными, поэтому на них присутствовали только родственники.

В честь ученого названа единица измерения электрической емкости (фарад), закон электролиза, эффект в оптике, а также медаль и премия Британского королевского общества.

Информацию собрала ответственный редактор
Екатерина Осянина

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОЛОГИЯ

Жданова Н. А., Прокофьева М. А.
Особо охраняемые гидрологические памятники природы Краснодарского края и их значение для формирования экологической культуры личности детей, обучающихся по программам дополнительного образования естественно-научной направленности.....65

Степанова А. В.
Получение права пользования водным объектом и возможные трудности в формировании пакета документов при подаче заявления в связи с неактуальностью данных государственного водного реестра.....69

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Азарова Д. А.
Тенденции и перспективы развития криминалистической идентификации в судебных экспертизах.....72

Алборов Д. О.
Информационно-аналитическое обеспечение корпоративной финансовой безопасности организации: теоретико-практический аспект.....76

Ахмадулина Ю. А.
Институт наставничества как ключевой элемент системы адаптации персонала на предприятиях оборонно-промышленного комплекса.....79

Булавка Д. С.
Перспективы цифровизации представительных органов муниципальных образований.....82

Гарибян И. А., Макян Э. Т.
Организация кассовых операций в коммерческом банке: направления совершенствования.....84

Городничев Н. А.
Цифровые бизнес-модели и клиентская аналитика как инструменты проектирования инновационных продуктов для субъектов малого и среднего бизнеса.....88

Ильина С. В., Перепелица Д. А., Юзбашян А. С., Сурхаева Е. Ф.
Банковская отчетность и анализ финансовых показателей: современные инструменты.....91

Кеслер К. Э.
Ограничения традиционных методов оценки финансовых рисков при исполнении государственных контрактов: проблемы обеспечения экономической безопасности предприятия.....94

Ким А. В.
Методика аудиторской проверки расчетов с покупателями и заказчиками.....98

Ким А. В.
Теоретические основы учета расчетов с покупателями и заказчиками.....100

Королева У. А.
Прогнозирование финансового состояния как основа стратегического управления коммерческой организацией.....102

Култай Еркин
Экономическая оценка системы дополнительного предупреждения водителей на железнодорожных переездах Республики Казахстан.....105

Ободовская В. С.
Этапы адаптации персонала в современных условиях развития компании.....110

Прохорова К. В.
Обратная связь от родителей как инструмент управления муниципальными образовательными организациями.....112

Рамазанова П. М., Осыко А. О., Чернышева Н. Е.
Российский рынок капитала в 2025–2026 годах: итоги, тенденции и структурные особенности.....117

Сазонова С. М., Лобанов М. М.
Стратегии обеспечения устойчивости российских коммерческих банков в условиях жёстких внешних ограничений 121

Соловьева Д. А.
Границы применимости количественного SWOT-AHP при формировании стратегии развития инжиниринговой компании авиационной отрасли 124

Тайгибова Р. А.
Анализ барьеров и драйверов развития электронного правительства в современной России..... 126

МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

Eremeeva E. Y.
Specifics of business communication in the B2B sector 129

Chulundula Alexandre Rafael
The role of public relations in shaping public policy and governance transparency.....131

Chulundula Alexandre Rafael
Crisis communication and strategic public relations in political campaign management and democratic stability 133

ЭКОЛОГИЯ

Особо охраняемые гидрологические памятники природы Краснодарского края и их значение для формирования экологической культуры личности детей, обучающихся по программам дополнительного образования естественно-научной направленности

Жданова Наталья Александровна, педагог дополнительного образования;
Прокофьева Марина Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент, старший методист
ГБУ ДО Краснодарского края «Эколого-биологический Центр»

В статье рассматриваются гидрологические памятники природы регионального значения и их значение для формирования экологической культуры личности подрастающего поколения.

Ключевые слова: *гидрологические памятники природы, сохранение гидрологических объектов, биологическое разнообразие, заказник, озеро, водопад, родник, водоплавающие птицы, экологическая культура, мониторинг.*

Сохранение живой природы невозможно без выделения специальных участков для сохранения естественной природы, где ограничена хозяйственная деятельность человека — особо охраняемых природных территорий (далее — ООПТ). Существование человека в высокой степени зависит от благополучия планеты. Человек получает от природы воздух, которым дышит, воду, которую пьет, продовольственные ресурсы, которые использует. Функционирование экономики происходит за счет природных ресурсов, и здоровье человека полностью зависит от природы [6].

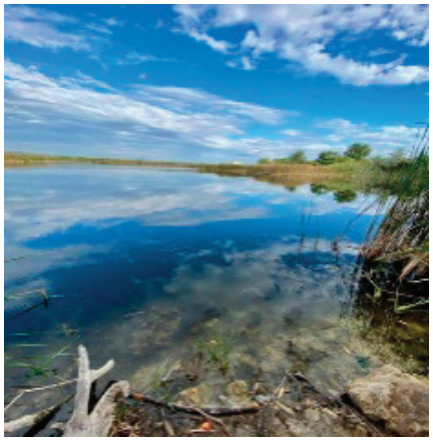
В государственном бюджетном учреждении дополнительного образования Краснодарского края «Эколого-биологический Центр» большое внимание уделяется изучению ООПТ, как одного из направлений формирования экологической культуры личности обучающихся, его просвещению и выходу из глобального экологического кризиса, так как основной причиной экологического кризиса является низкий уровень экологической культуры общества [7].

Изучение ООПТ, экскурсии по их территории и экологическим тропам, изучение их флоры и фауны, не только развивает экологическое мышление и культуру, наблюдательность и креативность мышления, но и способствует отказу от потребительского отношения к природе, и как следствие, повышает уровень экологической грамотности и культуры подрастающего поколения. ООПТ Краснодарского края созданы с целью сохранения биологического и ландшафтного разнообразия, уникальных природных комплексов и объектов, изучения естественных процессов, происходящих в биосфере, а также экологического воспитания населения и формирования экологической культуры: системы ценностей, знаний, норм и практических действий, которые определяют отношение к природе, стремление к гармоничному сосуществованию с окружающей средой и устойчивому взаимодействию с экосистемами [8].

Общее количество ООПТ на 1 января 2026 года расположенных в границах Краснодарского края, составляет *504* (из них 7 — федерального значения, 356 — регионального значения и 141 — местного значения) [9].

К гидрологическим памятникам природы относятся озера, лагуны, лиманы, болота, водопады, водные источники, месторождения подземных вод. На территории Краснодарского края расположено более 40 гидрологических ООПТ регионального значения, среди которых: (рисунок 1)

Государственный природный гидрологический заказник регионального значения «Анапский». В его состав входят два кластера «Чембурское озеро» и «Анапские плавни». Незамерзающие водоемы Анапских плавней служат резервацией, где водоплавающие птицы переживают резкие похолодания, продолжительные штормы на море. На территории ООПТ, согласно Красной книги Краснодарского края, отмечается наличие редких и исчезающих видов беспозвоночных животных: «Дозорщик-император» (Anax imperator), «Боливария короткокрылая» (Bolivaria brachyptera) и др. Охрана гидрологического объекта обеспечивает сохранение гидрологических объектов, охрану и создает условия для воспроизводства



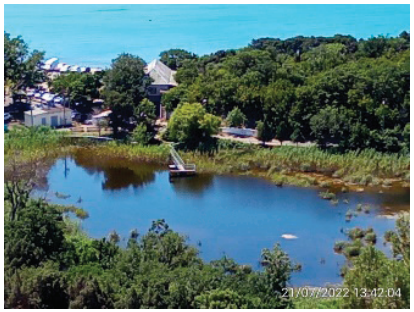
Государственный природный гидрологический заказник «Анапский»



Озеро Карасун (Покровские озера)



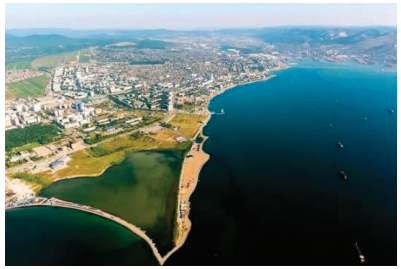
Озеро Абрау



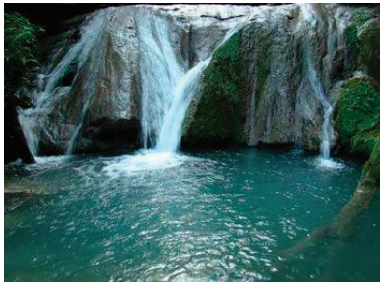
Озеро Романтики



Озеро Ханское



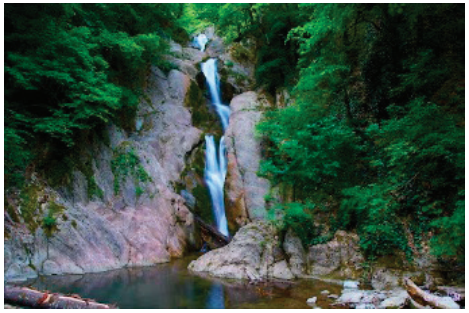
Суджукская лагуна



Каскад водопадов на реке Тешебс



Озеро Лиманчик



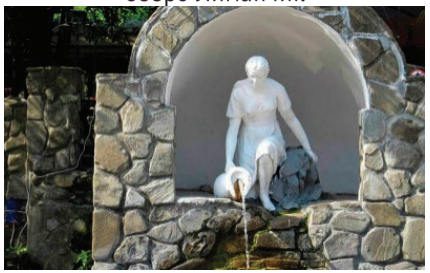
Водопад Безымянный



Горячий источник минеральных вод



Михайловское месторождение йодо-бромистых вод



Родник Наташа

Рис. 1. **Гидрологические объекты ООПТ регионального значения**

редких и исчезающих объектов животного и растительного мира [4].

Памятник природы «Озеро Карасун» представляет собой два участка акватории (Верхнее и Нижнее Покровские озера). В акватории памятника природы встречаются представители орнитофауны такие как: серая утка, утка кряква, лысуха и др.

Памятник природы «Озеро Абрау» — самое большое пресноводное озеро Краснодарского края. Озеро Абрау бессточное, из него не вытекает ни одной реки, впадает только одна — Дюрсо и многочисленные ручьи и родники с гор. В озере водятся реликтовые рачки и эндемик — абрауская тюлька; обитают: форель, гольян, золотая офра, карась, сазан и др. В придонных слоях водится бокоплав, а по берегам — пресноводный краб [4].

Памятник природы «Озеро Романтики» находится на полуострове Абрау. Озеро занимает котловину, которая образовалась в результате сейсмогравитационного смещения огромной массы горных пород. Уровень воды в озере поддерживается родниками. На нем находится уникальное местообитание редкого вида меч-травы обыкновенной. К озеру подходят скалисто-осыпные склоны, покрытые арчевниками крутосклонными. Произрастают фисташка туполистная, грабинник, скумпия, держидерево [3].

Памятник природы «Озеро Ханское» имеет лагунное происхождение, раньше это был залив Азовского моря, который соединялся с Бейсугским лиманом. Вода в озере высокоминерализованная, горько-солёная, морского типа. Лечебная грязь Ханского озера, состоящая из сульфатов, карбонатов и хлоридов натрия, кальция, магния является основным богатством озера. На островах озера располагаются колонии птиц: кудрявого пеликана, черноголового хохотуна, чегравы, большого баклана и др. Озеро Ханское играет огромную роль в сохранении редких видов растений, представителей энтомо фауны и герпетофауны Краснодарского края [3].

Памятник природы «Суджукская лагуна» расположена в юго-восточной части полуострова Абрау на западном берегу Цемесской бухты. Это естественный водоем, заключенный между коренным берегом и обширной косой, сложенной из хорошо обкатанной гальки, которая придала ей форму треугольника. Экосистема Суджукской лагуны имеет хорошую кормовую базу и является бассейном для нагула рыбы. В холодное время года здесь можно увидеть лебедей и других водоплавающих птиц. Ихтиофауна лагуны разнообразна и представлена зоопланктоном, большим количеством бентосных беспозвоночных, моллюсков, ракообразных, рыб: шпрот, хамсы, атерины, сингиль, лобана, барабули, смариды и др. [1]

Памятник природы «Каскад водопадов на реке Тешебс», воды которой текут по уступам горы Гебеус. На участке русла реки протяженностью около одного километра расположены три водопада (Грот — 6 м., Шнурок — 17 м. и Пасть Дьявола — 20 м.). Река Тешебс «золотая река» рождается из многочисленных родников на вершине горы Гебеусс.

Озеро Лиманчик или Малый Лиман — это пресноводный водоём на юге полуострова Абрау, примерно в 1,5 км к югу от знаменитого озера Абрау. Водоём образовался несколько тысяч лет назад в результате сильного землетрясения: часть горы обвалилась и перекрыла устье реки Абрау, создав естественную запруду [5].

Безымянный водопад — один из самых высоких водопадов Краснодарского края и всего Кавказа. В 1988 году территория водопада была включена в состав особо охраняемой природной территории (памятника природы регионального значения) [5].

Горячий источник минеральных вод источник искусственного происхождения. В 1974 г. образовался при бурении нефтяной скважины. Расположен в х. Кубанский Белореченского района.

Михайловское месторождение йодо-бромистых вод. По статусу это памятник природы регионального значения. Его создали, чтобы сохранить природный источник минеральных вод, которые имеют лечебно-оздоровительное значение. [5]

Памятник природы «Южно-Геленджикское месторождение столовых вод» создан для сохранения месторождения столовых вод. Источник обладает ценными лечебными свойствами. Минеральная площадка памятника природы представляет собой поле, поросшее травой, площадью около 0,15 га. Вода в скважине гидрокарбонатно-натриевая, прозрачная, цвета и запаха не имеет, рекомендована как лечебно-питьевая.

На территории Краснодарского края образовано около 20 памятников природы регионального значения водных источников, которые образованы с целью сохранения *природного источника пресной воды* (рисунок 2)

Родники — постоянно действующие источники, питающиеся грунтовыми водами, отличаются большим постоянством во времени, подвержены сезонным колебаниям дебита. Большинство из них имеют восходящий выход подземных холодных вод на поверхность.

Изучение обучающимися Центра охраняемых территорий помогает понять естественные процессы, происходящие в биосфере, сформировать основы экологического мировоззрения. При рассмотрении охраняемых водных объектов обучающиеся знакомятся с уникальным генетическим фондом живых организмов, тем самым осуществляется процесс воспитания бережного отношения к природе родного края [2].

Приобретя опыт работы по изучению ООПТ, их флоры и фауны на занятиях, в ходе проведения экскурсий, мы задались вопросом: «*Удовлетворяет ли наших обучающихся изучение ООПТ в ходе проведения занятий и экскурсий?*» В связи с этим мы провели мониторинг удовлетворенности обучающихся изучением ООПТ».

Нами был разработан опросник из пяти вопросов, где обучающиеся отвечали «Да», «Нет», «Затрудняюсь ответить»: (таблица 1)



Рис. 2. **Памятники природы водных источников регионального значения**

Таблица 1. **Опросник удовлетворенности обучающимися изучением ООПТ Краснодарского края**

№	Вопросы
1	Считаете ли вы, что изучение ООПТ помогает вам обрести знания и практические умения по сохранению природы родного края?
2	Научились ли вы правильно наблюдать за природой и проводить опыты и эксперименты в ходе изучения ООПТ?
3	Помогают ли вам полученные знания и практические умения в ходе изучения ООПТ в разработке учебных и исследовательских проектов?
4	Участвуете ли вы в различных конкурсах научно-исследовательских работ, связанных с охраной ООПТ?
5	Считаете ли вы, что изучение ООПТ формирует у вас экологическую культуру, развивает экологическое мышление и наблюдательность?

Опрос обучающихся показал следующие результаты (рис. 3)



Рис. 3. **Результаты опроса обучающихся**

Как видно из данной схемы, степень удовлетворенности обучающимися составляет 90 %. На первый вопрос «Считаете ли вы, что изучение ООПТ помогает вам обрести знания и практические умения по сохранению природы родного края?» -положительно ответили 95 % обучающихся и лишь 5 % ответили, что затрудняются ответить. На второй вопрос «Научились ли вы правильно наблюдать за природой и проводить опыты и эксперименты в ходе изучения ООПТ?» — положительно ответили 90 % обучающихся; 5 % обучающихся дали ответ «нет»; 5 % дали ответ «затрудняюсь ответить». На третий вопрос «Помогают ли вам полученные знания и практические умения в ходе изучения ООПТ в разработке учебных и исследовательских проектов?» и четвертый вопрос «Участвуете ли вы в различных конкурсах научно-исследовательских работ, связанных с охраной ООПТ?» обучающиеся дали однозначный ответ «Да» — 40 %, «Нет» — 60 %. И на пятый вопрос «Считаете ли вы, что изучение ООПТ формирует у вас экологическую культуру, развивает экологическое мышление и наблюдательность?» положительно ответили все обучающиеся (100 %).

Мониторинг показал, что несмотря на положительные результаты опроса обучающихся в целом, нам необходимо совершенствовать работу по изучению ООПТ, а это значит, что нам предстоит определенная работа в данном направлении.

Резюмируя все вышесказанное, можно констатировать, что ООПТ имеют не только исключительное значение для сохранения и восстановления естественных экосистем на территории Краснодарского края, поддержания экологического равновесия и выявления закономерностей естественного развития природных комплексов и их компонентов, но и в процессе изучения развивают у обучающихся нашего Центра экологическое мышление и культуру, наблюдательность и креативность мышления, повышают уровень экологической грамотности и культуры.

Литература:

1. Александров, Е. Спасти Суджукскую лагуну / Е. Александров // Вольная Кубань. — 2011. 17 июня. — С. 3.
2. Жданова Н. А. Методические рекомендации «Изучение особо охраняемые природных территорий Краснодарского края»/ Жданова Н. А. — Краснодар: ГБУ ДО КК ЭБЦ, 2019–56 с.
3. Красная книга Краснодарского края. Растения и грибы /Адм. Краснодарского края, отв. ред. С. А. Литвинская [и др.]. — 3-е изд. — Краснодар: 2017. — 850 с., ил.
4. Красная книга Краснодарского края. Животные. III издание / Отв. ред. А. С. Замотайлов, Ю. В. Лохман, Б. И. Вольфов. — Краснодар: Адм. Краснодарского края, 2017. — 720 с., ил.
5. Литвинская, С. А. Памятники природы Краснодарского края: Периодика Кубани / С. А. Литвинская, Лозовой С. П.; Департамент водного хозяйства, комплекса, экологии и чрезвычайных ситуаций Краснодарского края, Кубан. Гос. Ун-та, — Краснодар: Периодика Кубани, 2005. — 352 с.
6. Литвинская С. А. Заповедная природа Кубани: монография: в 3 т. /С. А. Литвинская. — 2-е изд.испр. и доп.- Белгород: ООО «КОНСТАНТА», 2023. — Т. 1: Заповедники и заказники. — 452 с.: илл. 705.
7. Литвинская С. А. Заповедная природа Кубани: монография: в 3 т. /С. А. Литвинская. –Белгород: ООО «КОНСТАНТА», 2023. — Т. 2: Природные парки, рекреационные зоны, памятники природы. — 438 с. илл. 880.
8. Литвинская С. А. Заповедная природа Кубани: монография: в 3 т. /С. А. Литвинская. –Белгород: ООО «КОНСТАНТА», 2023. — Т. 3: Памятники природы, дендропарки, ботанические сады, лесопарки. -444 с.: илл. 940.
9. https://mpr.krasnodar.ru/prirodnye-resursy-i-okhrana-okruzhayushchey-sredy/osobo-okhranyaemye-prirodnye-territorii/ob-osobo-okhranyaemykh-prirodnykh-territoriyakh-krasnodarskogo-kraya.

Получение права пользования водным объектом и возможные трудности в формировании пакета документов при подаче заявления в связи с неактуальностью данных государственного водного реестра

Степанова Анна Вадимовна, студент магистратуры
Иркутский государственный университет

В статье автор исследует порядок получения права пользования водным объектом.
Ключевые слова: *договор водопользования, решение о предоставлении водного объекта в пользование.*

Водный объект — природный или искусственный водоем, водоток либо иной объект, постоянное или временное сосредоточение вод, в котором имеет характерные формы и признаки водного режима.

Водные объекты занимают особое место в системе природных ресурсов: с одной стороны, они признаются разновидностью недвижимого имущества и находятся в различных формах собственности, с другой — их экологическая значимость и характер имеют специфический режим использования, в значительной мере публично-правовой. Поэтому в статье 1 Водного кодекса Российской Федерации закреплён принцип приоритета охраны водных объектов перед их использованием.

Статьей 8 Водного кодекса Российской Федерации закреплены основания, по которым право пользования водными объектами приобретается на основании договора водопользования и (или) решения о предоставлении водного объекта в пользование [1].

Актуальность данного исследования определяется тем, что законодательство в данной сфере в последние годы часто обновляется.

18 февраля 2023 года постановлением Правительства Российской Федерации № 274 утверждены новые правила подготовки и заключения договора водопользования, и в данное постановление уже четыре раза внесены изменения [2].

Правила подготовки и принятия решения о предоставлении водного объекта в пользование Утверждены постановлением Правительства Российской Федерации от 19 января 2022 года № 18. Редакции данного постановления менялись шесть раз [3].

Целью настоящей статьи является комплексная характеристика порядка получения права пользования водным объектом на основании договора водопользования и (или) решения о предоставлении водного объекта в пользование, выявление их правовой природы и практических проблем применения.

На основании договоров водопользования право пользования поверхностными водными объектами, находящимися в федеральной собственности, собственности субъектов Российской Федерации, собственности муниципальных образований, приобретается в целях [2]:

1) забора (изъятия) водных ресурсов из водных объектов;

2) использования акватории водных объектов;

3) производства электрической энергии без забора (изъятия) водных ресурсов из водных объектов.

А вот право пользования водными объектами на основании решений о предоставлении водных объектов в пользование приобретается в двенадцати целях [3]:

1) обеспечения обороны страны и безопасности государства;

2) сброса сточных вод;

3) строительства и реконструкции гидротехнических сооружений;

4) создания стационарных и плавучих (подвижных) буровых установок (платформ), морских плавучих (передвижных) платформ, морских стационарных платформ и искусственных островов;

5) строительства и реконструкции мостов, подводных переходов, трубопроводов и других линейных объектов, если такие строительство и реконструкция связаны с изменением дна и берегов поверхностных водных объектов;

6) разведки и добычи полезных ископаемых;

7) проведения дноуглубительных, взрывных, буровых и других работ, связанных с изменением дна и берегов поверхностных водных объектов, за исключением случаев, предусмотренных частью 2 статьи 47, частью 2 статьи 67 настоящего Кодекса;

8) удаления затонувшего имущества;

9) сплава древесины (лесоматериалов);

10) забора (изъятия) водных ресурсов из водных объектов для гидромелиорации земель;

11) забора (изъятия) водных ресурсов из водных объектов и сброса сточных вод для осуществления аквакультуры (рыбоводства);

12) осуществления прудовой аквакультуры (рыбоводства) в прудах, образованных водоподпорными сооружениями на водотоках и с акваторией площадью не более 200 гектаров, а также на водных объектах, используемых в процессе функционирования мелиоративных систем.

Заявитель получивший разрешительный документ на право пользования водным объектом, получает статус водопользователя.

Существенная особенность водного законодательства — это широкий перечень видов деятельности, связанных непосредственно с работами в водном объекте, не требующих при этом получения ни договора, ни решения. К таким видам деятельности можно отнести судоходство и плавание маломерных судов, забор ресурсов из подземных водных объектов, забор воды в целях пожарной безопасности и ликвидации чрезвычайных ситуаций, рыболовство и аквакультура, любительское и спортивное рыболовство, водопользование для сельскохозяйственных нужд вне границ населённых пунктов и так далее. Таким образом, законодатель исключает формальность права водопользования в зависимости от интенсивности и характера воздействия на водный объект: чем значительнее предполагаемое воздействие (изъятие ресурсов, размещение сооружений, сброс сточных вод), тем строже требования к наличию разрешительной документации.

Статья 12 Водного кодекса Российской Федерации определяет договор водопользования как соглашение, по которому водопользователю предоставляется водный объект или его часть в пользование за плату.

Решение о предоставлении водного объекта в пользование представляет собой акт органа публичной власти, порождающий право водопользования.

Оба документа признаются заключёнными только с момента его государственной регистрации в государственном водном реестре.

Анализ практики позволяет выделить ряд проблемных зон.

Одной из проблем является то, что фактическое положение береговой линии или места сброса не совпадает с данными в государственном водном реестре.

Государственный водный реестр (ГВР) является главным документом, на который опираются контролирующие органы при проверке водопользователей. Однако на практике экологи предприятий регулярно сталкиваются с тем, что географические координаты береговой линии, указанные в выписке из ГВР, «сдвинуты» на десятки метров, а законно построенный оголовок выпуска сточных вод по документам и вовсе находится на суше или в центре русла.

Ошибки и неточности в ГВР не являются редкостью. Основные причины кроются в том, что реки меняют русла, берега подмываются, происходят паводки или обмеления. Фактическая береговая линия (граница водного объекта) это изменчивая величина, а многие данные вносились в ГВР десятилетия назад на основе старых картографических материалов мелкого масштаба или без использования высокоточного GPS/ГЛОНАСС-оборудования.

Процедура получения договора водопользования и (или) решения о предоставлении водного объекта в пользование один из самых длительных и детальных процессов. Ошибочно полагать, что получение данных документов — это просто подача заявления и получение бланка. На практике процедура напоминает сложнейший квест, где любая неточность в координатах, расчетах или гидрологических характеристиках приводит к гарантированному отказу и потере месяцев работы.

Литература:

1. Водный кодекс Российской Федерации от 03.06.2006 № 74-ФЗ: [принят Гос. Думой 12 апр. 2006 г.: одобр. Советом Федерации 26 мая 2006 г.]: текст с изм. и доп. на 1 сент. 2024 г. — Москва: Проспект, 2024. — 62 с.
2. О порядке подготовки и заключения договора водопользования, внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых актов и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации: Постановление Правительства Российской Федерации от 18.02.2023 № 274 // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2023. — № 9.
3. О подготовке и принятии решения о предоставлении водного объекта в пользование: Постановление Правительства Российской Федерации от 19.01.2022 № 18 // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2022. — № 4.

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Тенденции и перспективы развития криминалистической идентификации в судебных экспертизах

Азарова Дарья Александровна, студент магистратуры
Научный руководитель: Петрова Ольга Александровна, студент магистратуры
Кубанский государственный университет (г. Краснодар)

В статье автор рассматривает вопросы использования криминалистической идентификации в отдельных видах судебных экспертиз, в частности с учетом развития новых технологий, цифровизации, автоматизации и компьютеризации, использования искусственного интеллекта в таких областях экспертных исследований как геномные, биометрические, медицинские, а также в криминалистических экспертизах (трасологических).

Ключевые слова: *судебные экспертизы, идентификация, криминалистика, искусственный интеллект, цифровизация.*

Наибольшую роль в формировании новых направлений криминалистической идентификации в судебных экспертизах играет технический прогресс, цифровизация и появление искусственного интеллекта, который в последние годы «захватил» общество. Данные веяния современности накладывают отпечаток на проведение исследования в рамках судебных экспертиз, в частности развитие идет по пути внедрения новых методов идентификации, которые носят высокотехнологичный характер. Стоит отметить, что такие методы являются более точными и позволяют с наибольшей вероятностью провести идентификацию.

Автоматизация и компьютеризация криминалистической идентификации в судебных экспертизах уже давно имеет иной вектор развития, который состоит не столько во внедрении компьютеров, новых технологических решений и создании автоматизированных систем, сколько в модификации данных технологий, их совершенствования под реалии современности.

На основе искусственного интеллекта осуществляется идентификация с помощью ДНК, проводится анализ отпечатков пальцев рук и ладоней, а также анализ голоса и др.

Другим направлением развития криминалистической идентификации в судебных экспертизах является формирование междисциплинарного подхода к криминалистической идентификации. Это связано в некоторой степени также с предыдущей тенденцией, так как для внедрения новых технологий, цифровизации и искусственного интеллекта требуются знания различных наук, в частности генной инженерии. Также используются нанотехнологии, квантовые вычисления, которые основаны на математике, физике и других науках. В экспертной деятельности данные знания помогают достичь полноты исследования, а также приспособить методы криминалистической идентификации к особенностям объектов исследования. Так, некоторые объекты могут иметь цифровую природу, являться результатом искусственного интеллекта, что требует от эксперта соответствующих знаний и применения методов, с помощью которых возможно выявление индивидуальных свойств и признаков предмета, а также особенностей групповой принадлежности.

Анализ научных трудов и практики криминалистической идентификации позволяет сделать вывод о том, что большая часть тенденций характерна для идентификации личности. Это проявляется в использовании новейшего оборудования, технологий и методов идентификации личности, в частности посредством ДНК анализа и исследования биометрических данных.

Относительно криминалистической идентификации личности на сегодняшний сформировалось несколько направлений совершенствования идентификационных методик:

1) развитие теоретических основ и создание методики исследования папиллярных узоров и волярных поверхностей рук (дерматоглифики);

2) развитие и совершенствование методик идентификации по запаховым следам; создание методики ольфакторных экспертиз (исследование запаховых следов крови, пота, волос [1, с. 147];

3) использование не специфичных биометрических данных как объектов идентификации (походка, манера работы на клавиатуре и пользование компьютерной мышкой и др.) [2, с. 156].

Развитие и совершенствование данных методик идентификации человека имеет важное значение для доказывания, так как результаты идентификационной экспертизы признаются доказательством и лежат в основе судебного решения. К тому же идентификационные экспертизы имеют высокую точность, а, следовательно, с достоверностью устанавливают искомый объект. Так, например, Е. Р. Россинская отмечает, что точность и надежность идентификации субъекта по запаховым следам, проводимой с использованием российских методик, сопоставима с точностью и надежностью самых современных инструментальных методов анализа. Вероятность ошибки исследования не превышает величину 1 х 108 (одна из 100 млн случаев) [3, с. 14].

Рассмотрим некоторые особенности использования современных технологий и основанных на них методов идентификации в различных видах судебных экспертиз.

Особое внимание в научной среде уделяется методам исследования ДНК человека для установления личности и раскрытия преступлений, в частности нераскрытых преступлений прошлых лет, установления личности неопознанных трупов. Внедрение положений генной инженерии позволяет исследовать на качественно высоком уровне следы человека.

ДНК-идентификация является одним из самых надежных и достоверных способов идентификации человека и животного [4, с. 55]. Правовую основу данного способа идентификации составляет Федеральный закон от 03 декабря 2008 г. № 242-ФЗ «О государственной геномной регистрации в Российской Федерации» [5], которым урегулирован порядок получения и хранения и использования ДНК человека.

В настоящее время в России и зарубежных странах одним из приоритетных направлений в области идентификации человека по ДНК является создание единой базы ДНК. Создание такой системы геномных данных человека позволит сформировать базу для быстрого и точного поиска, а, следовательно, позволит обеспечить качественно высокий и оперативный уровень установления личности по ДНК следам.

Использование ДНК человека как средства идентификации характерно для использования в судебно-медицинской экспертизе. ДНК является особым, уникальным и неповторимым объектом, отличается стабильностью и постоянством, а также присуще всем живым организмам [6, с. 231]. Именно поэтому использование данного материала в качестве объекта исследования представляет особую ценность в идентификации.

Использование ДНК человека в качестве объекта исследования необходимо в случаях расследования как уголовных, так и разрешения гражданских дел. Так, с помощью ДНК-идентификации возможно установить личность неосознанного трупа, раскрыть преступления прошлых лет, а также установить пол, родство и т. д.

Значимость ДНК-идентификации состоит в том, что с помощью современных технологий представляется возможным распознать фрагменты ДНК в мельчайших частицах или использовать небольшое количество материала (образцов) для выявления ДНК. Однако и в этом же заключается слабость указанного метода, так как наличие даже небольшого загрязнения, «старость» образца или недостаточность его количества, могут быть решающими в работе по извлечению ДНК, что приводит к невозможности его получения [7, с. 21].

В настоящее время вопрос ДНК-идентификации состоит не в способах исследования или сравнения, а в методах и способах извлечения ДНК-образцов, в связи с чем основная тенденция и перспективное направление данного метода состоит в создании и совершенствовании способов извлечения ДНК для последующего анализа.

Другим перспективным направлением генной идентификации является создание правовой базы назначения, проведения и особенностей оценки результатов судебно-генетической экспертизы, так как в настоящее время она практически отсутствует.

Перспективным направлением использования криминалистической идентификации в судебных экспертизах по праву считается биометрический метод идентификации человека. Суть данного метода сводится к определению тождества по биометрическим данным. Одним из направлений биометрической идентификации является установление тождества по венам рук. Данный метод основан на изучении карты вен рук. Как известно, при инфракрасном излучении гемоглобин крови приглашает его и при получении снимков в инфракрасном свете вены отображаются как черные отдельные линии. Затем данные вносятся в специальную программу, которая формирует цифровые данные человека на основе полученных снимков [8, с. 117]. Эти данные также являются уникальными и неповторимыми, а также имеют высокую устойчивость, что делает данный метод наиболее эффективным средством идентификации человека по биометрическим данным. К тому же, данный метод имеет неоспоримое преимущество перед ДНК-идентификации в виде простоты применения, так как требует только лишь технического исполнения в виде получения снимков и внесения данных в программу, в то время как для исследования ДНК необходим комплекс научных знаний и практического опыта работы с генным материалом [9, с. 275]. В этом и заключается значимость биометрического исследования вен рук как перспективного и весьма эффективного метода идентификации в судебных экспертизах.

Биометрическое исследование вен рук наиболее информативно при изучении «рисунка» кистей рук, так на данном участке наиболее тонкая кожа и возможность считывания венозного рисунка повышается и является более доступной. Процесс идентификации с помощью вен рук ладоней проходит в два важных этапа, на первом из которых эксперту необходимо создать шаблон, а на котором сравнить шаблон с данными, имеющимися в базе.

Такой тип биометрической идентификации представляет особый интерес в виду того, что подделать такие

невозможно, в связи с чем достоверность результатов идентификации значительно повышается. Также расположение вен и их состояние наиболее стабильно в организме человека и практически не подвергается изменениям, вызванных болезнями или иными внешними факторами, за исключением повреждений ладони, артрита и анемии, при которых вены подвержены изменению или считывание информации затрудняется.

Схожими чертами обладают биометрические исследования сосудистого рисунка глазного дна и рисунка радужной оболочки глаза, которые также являются уникальными и неповторимыми данными, позволяющими идентифицировать человека [10, с. 18; 11, с. 141].

Преимущество идентификации по радужной оболочке глаз состоит в том, что получить данные можно дистанционно, так как современные программы способны считывать информацию с камер видеонаблюдения, фотографий и других средств фиксации лица человека. Этот метод является одним из наиболее перспективных наряду с указанными выше, а его результаты с наибольшей точностью способны идентифицировать личность.

Помимо биометрической идентификации, развитие цифровых технологий коснулось других видов криминалистической идентификации. Так, например, при трасологических исследованиях следов обуви транспортных средств, орудий и инструментов взлома на сегодняшний используются новейшие технологии, позволяющие создавать наиболее точные и детализированные модели-образцы. Одним из таких средств выступает 3D-сканер, с помощью которого создаются объемная модель следа со всеми свойства объекта и индивидуализирующими признаками. Полученные модели имеют цифровое представление, могут быть увеличены для детального исследования признаков, что повышает эффективность исследования.

Использование биометрических данных в судебных экспертизах в качестве метода идентификации является наиболее актуальным вектором развития цифровизации исследований. Помимо рассмотренных объектов биометрическими данными может выступать ногтевая пластина. Исследованию подлежит рельеф ногтевой пластины, который обладает уникальными свойствами и позволяет идентифицировать личность человека. При этом объектом исследования могут выступать как сами ногти и их части, так и объемные отображения [12, с. 20].

Суть идентификации по ногтевой пластине состоит в изучении уникального рисунка (рельефа) ногтевой пластины и дальнейшей компьютерной обработке полученных данных. Преимущества данного метода заключаются в стабильности, устойчивости и неизменности признаков даже при оказании воздействия на ногтевую пластину. Исследование ногтевой пластины состоит в получении изображения, которое загружается в специальную программу, которая затем создает модель ногтевых пластин трех пальцев и анализирует признаки. Рисунок ногтевого ложа можно проанализировать и зафиксировать с помощью лазерного широкополосного интерферометра [13].

Данный метод является перспективным направлением в биометрической идентификации личности и требует особого внимания вследствие его эффективности и результативности. На сегодняшний день продолжает совершенствоваться единая государственная система биометрической идентификации личности, которая обеспечивает судебную экспертизу необходимыми данными для проведения идентификации. Именно биометрические данные являются важными методологическими средствами идентификации личности, особенно в условиях развития цифровых технологий и искусственного интеллекта, которые создают базу для оптимального и эффективного сбора, анализа и оценки такой информации.

Биометрическая идентификация невозможна без использования современных технологий, в том числе сертифицированных программ. На практике в работу внедрены многие программы, которые посредством компьютерной обработки информации могут самостоятельно оценить свойства объекта и решить вопрос о тождестве. Одной из таких программ при идентификации личности выступает «РАСТР (ООО «ИТ-ПАПИЛОН») [14]. Данная программа основана на использовании изображений человека (фото, видео, рисунок или портрет) и проводит сравнение посредством использования различных методов сопоставления, на основе которых выявляются тождественные признаки и свойства, а также те признаки и свойства, которые являются отличными и не совпадают [15, с. 261].

Развитие искусственного интеллекта сопровождается его повсеместным использованием в качестве эффективного инструмента идентификации. Искусственный интеллект с помощью специальных алгоритмов способен распознавать, анализировать и сравнивать признаки и свойства, на основе которых делается вывод о тождестве.

Одним из направлений использования искусственного интеллекта в судебных экспертизах, в частности судебно-медицинской, является идентификация личности по особенностям зубов. Как известно, зубы и в целом челюстно-лицевая область лица человека обладают набором уникальных и многофункциональных признаков и свойств. Так, например, при сильном повреждении останков, когда традиционными средствами не удается идентифицировать личность, исследование зубов является практически единственным средством идентификации. Идентификация с помощью искусственного интеллекта при таких обстоятельствах осуществляется посредством компьютерного анализа рентгенологических изображений, виртуальной 3D-реконструкции лица, зубов и челюстей, изучения стоматологических баз информационных данных, оценки возраста и пола исследуемых лиц, автоматизации отдельных операционных задач и прогностической аналитики [16; 17].

В последние годы искусственный интеллект также используется для идентификации личности по следам зубных имплантов на рентгенологических снимках [18].

При этом искусственный интеллект осуществляет поиск по стоматологическим базам данным и сопоставляет полученную информацию с документальными записями.

Также искусственный интеллект может создавать 3D-моделей зубов и челюстей, которые могут помочь в реконструкции лица по неопознанным останкам [19, 20].

Возможности искусственного интеллекта не ограничиваются исследованием зубов судебно-медицинской экспертизе. Так, его использование возможно в трасологических экспертизах при исследовании следов укуса. Суть использования искусственного интеллекта заключается в компьютерной обработке данных, улучшении качества изображения для детализации признаков и свойств следов укуса. Затем нейросеть способна анализировать данные, сопоставлять признаки и свойства следов укуса и стоматологических данных, а также давать оценку сравнительного анализа [21].

Среди отдельных тенденций развития криминалистической идентификации в судебных экспертизах следует назвать метод профилирования. Его сущность заключается в создании модели неизвестного преступника на основе имеющейся информации о личности или психических свойствах. Одной из разновидностей профилирования выступает диагностическое профилирование, которое осуществляется специалистом-психиатром. Такой вид профилирования состоит в создании модели преступника на основе обобщения практического опыта психиатра и сравнении с признаками, которые имеет неизвестный преступник. Несмотря на низкую применяемость данного метода идентификации, составление психологического профиля неизвестного преступника имеет важное криминалистическое значение для установления его личности. Примером может послужить расследование серии убийств маньяка «Бостонский душитель», где для поимки преступника был использован психологический профиль [22, с. 156]. Внедрение данного метода идентификации личности имеет важное прикладное значение, однако необходимо разработать специальную методику, имеющую научное обоснование и которая пройдет необходимую государственную сертификацию.

Таким образом, основные тенденции и перспективы основаны на использовании биометрических данных (исследования вен рук: пальцев и ладоней, радужной оболочки глаз, сосудистого рисунка глазного дна), искусственного интеллекта, криминалистических баз данных, ДНК, а также профилирования личности неизвестного преступника. Приоритетными направлениями развития криминалистической идентификации в судебных экспертизах является цифровизация и внедрение технологий искусственного интеллекта. Именно данные средства позволяют значительно сократить временные затраты, оптимизировать работу судебно-экспертных учреждений, снизить риск экспертных ошибок, что увеличивает качество экспертного исследования, его объективность, эффективность и достоверность результатов идентификации.

Литература:

1. Габдрахманов А. Ш., Миролюбов С. Л. Современные методы исследования запаховых следов // Вестник Казанского юридического института МВД России. 2020. № 4 (42).
2. Лозинский О. И. Современные возможности криминалистической идентификации личности по признакам и приметам внешнего облика, с учетом использования инновационных цифровых технологий // Пробелы в российском законодательстве. 2023. № 8.
3. Кряжев В. С. Научная организация деятельности следователя как необходимое условие повышения ее эффективности // Российский следователь. 2022. № 1.
4. Пронина Д. Д. Актуальные проблемы идентификации человека при расследовании и раскрытии преступлений с помощью ДНК // Вестник магистратуры. 2021. № 9–1 (120).
5. О государственной геномной регистрации в Российской Федерации: Федеральный закон от 03 декабря 2008 г. № 242-ФЗ (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. 2008. № 49. Ст. 5740.
6. Файзуллина А. А. Особенности назначения судебной молекулярно-генетической экспертизы // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 12–1 (99).
7. Божченко А. П. Установление личности на основе генетического анализа дерматоглифических признаков пальцев рук: автореф. дис. … канд. мед. наук. М., 2015.
8. Шатов Д. В., Барсуков С. С. Криминалистическая идентификация по венозному рисунку кистей: современные возможности и проблемы применения // ЮП. 2022. № 1 (100).
9. Куртенок В. С. Допустимость использования новых методов и методик в судебной экспертизе // Вестник науки. 2024. № 3 (72).
10. Нафиков М. А. Алгоритмы сегментации кровеносных сосудов сетчатки глаза // Прикладная информатика. 2016. № 3.
11. Гришенкова Н. П., Лавров Д. Н. Обзор методов идентификации человека по радужной оболочке глаза // Математические структуры и моделирование. 2014. № 1.
12. Хазиев Ш. Н. Криминалистические и судебно-экспертные основы современных биометрических технологий // Теория и практика судебной экспертизы. 2023. Т. 18. № 1.

13. Topping A., Kuperschmidt V., Gormley A. Method and Apparatus for the Automated Identification of Individuals by the Nail Beds of their Fingernails. U. S. Patent. 1998. No. 5751835.
14. Растр — подготовка графики к заключениям и экспертизам // Системы Папилон [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.papillon.ru/products/programs/rastr/# more (дата обращения: 04.02.2026).
15. Подчиненов А. В., Смирнова Л. М. Новая версия специализированного программного обеспечения «РАСТР» как замена Adobe Photoshop при производстве портретных экспертиз // Теория и практика судебной экспертизы: международный опыт, проблемы, перспективы (к 20-летию образования Московского университета МВД России имени В. Я. Кикотя): Сборник научных трудов Международного форума (Москва, 25 марта 2022 года) / Сост. В. В. Бушуев. М.: МосУ МВД России им. В. Я. Кикотя, 2022..
16. Khanagar SB, Al-Ehaideb A, Vishwanathaiah S, Maganur PC, Patil S, Naik S, et al. Scope and performance of artificial intelligence technology in orthodontic diagnosis, treatment planning, and clinical decisionmaking — A systematic review. J Dent Sci. 2021;16(1):482–492. PMID: 33384838 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://doi.org/10.1016/j.jds.2020.05.022 (дата обращения: 18.06.2026);
17. Fatima A, Shafi I, Afzal H, Díez IDLT, Lourdes DRSM, Breñosa J, et al. Advancements in Dentistry with Artificial Intelligence: Current Clinical Applications and Future Perspectives. Healthcare. 2022;10(11):2188 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://doi.org/10.3390/healthcare10112188 (дата обращения: 18.06.2026).
18. Choi HR, Siadari TS, Kim JE, Huh KH, Yi WJ, Lee SS, et al. Automatic detection of teeth and dental treatment patterns on dental panoramic radiographs using deep neural networks. Forensic Sci Res. 2022;7(3):456–466 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://doi.org/10.1080/20961790.2022.2034714 (дата обращения: 19.06.2026).
19. Wuyang Shui, Xiujie Wu, Mingquan Zhou A computerized facial approximation method for Homo sapiens based on facial soft tissue thickness depths and geometric morphometrics. Journal of Anatomy.2023243:796–812 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://doi.org/10.1111/joa.13920 (дата обращения: 19.06.2026).
20. Cheng C, Xiaosheng Cheng, Ning Dai, Tao Tanga, Zhenteng Xua, Jia Cai. Facial morphology prediction after complete denture restoration based on principal component analysis. Journal of Oral Biology and Craniofacial Research. 2019;9(3): 241–250 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://doi.org/10.1016/j.jobcr.2019.06.002 (дата обращения: 19.06.2026).
21. Vodanović M, Subašić M, Milošević D, Savić Pavičin I. Artificial Intelligence in Medicine and Dentistry. Acta Stomatol Croat Int J Oral Sci Dent Med. 2023;57(1):70–84 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://doi.org/10.15644/asc57/1/8 (дата обращения: 19.06.2026).
22. Современные направления развития криминалистических методик и технологий в уголовном судопроизводстве: монография / под науч. ред. Д. В. Кима; отв. ред. А. И. Баянов. Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2020.

Информационно-аналитическое обеспечение корпоративной финансовой безопасности организации: теоретико-практический аспект

Алборов Даниил Олегович, студент магистратуры
Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина (г. Краснодар)

В рамках статьи подробно рассмотрена роль информационно-аналитического обеспечения в процессе формирования корпоративной финансовой безопасности бизнеса. Внимание уделено бухгалтерскому учету в качестве первичного информационного уровня, который обеспечивает формирование сведений об активах, обязательствах, расчетах, затратах, денежных средствах и финансовых результатах. Все выделенные в статье теоретические положения дополнен практическим анализом опыта трех строительных организаций, осуществляющих свою деятельность на территории Краснодарского края. В заключение предложены направления использования бухгалтерских счетов, первичных документов и отчетности в процессе выявления финансовых рисков и потенциальных признаков корпоративного мошенничества.

Ключевые слова: *корпоративная финансовая безопасность, информационно-аналитическое обеспечение, бухгалтерский учет, бухгалтерская отчетность, внутренний контроль, финансовые риски, корпоративное мошенничество, строительные организации.*

Финансовая безопасность современных коммерческих организаций во многом определяет их способность долгое время сохранять собственные активы, контролировать обязательства и своевременно реагировать на все возникающие угрозы. Для большинства строительных организаций данная задача в последние пять лет приобрела

особое значение вследствие значительного объема расчетов, а также использования материальных ресурсов, наличия подрядных отношений и высокой зависимости финансовых результатов от уровня себестоимости. В подобных условиях качество информации становится одним из важнейших факторов эффективности финансового управления.

Информационно-аналитическое обеспечение в описываемых обстоятельствах может рассматриваться в теории и практике как совокупность информационных ресурсов, учетных процедур, контрольных мероприятий и аналитических инструментов, которые обеспечивают не только получение и проверку, но и обработку сведений о финансовом состоянии организации.

Базисом описываемой системы является бухгалтерский учет, так как все хозяйственные операции на первоначальном этапе подлежат фиксации в первичных документах, а затем систематизируются на бухгалтерских счетах и обобщаются в регистрах. На втором этапе сформированная информация используется в процессе формирования бухгалтерской отчетности и в процессе проведения финансового анализа.

К важнейшим элементам внутреннего контроля, исходя из сложившейся практики, можно отнести документирование хозяйственных фактов, проверку первичных документов, сверку бухгалтерских данных, разграничение полномочий, контроль операций, инвентаризацию и соблюдение сроков формирования отчетности. Подобное отношение позволяет рассматривать бухгалтерский учет в качестве первого уровня контроля финансовых угроз современных организаций.

Бухгалтерская отчетность в таком случае отвечает за обобщение сведений об имуществе, обязательствах, доходах, расходах и финансовых результатах. Она выступает в роли информационной основы оценки платежеспособности, ликвидности и финансовой устойчивости бизнеса. Однако, достоверность отчетности во многом зависит от качества информации, которая формируется на уровне первичных документов и бухгалтерских регистров.

Чтобы обеспечить финансовую безопасность принципиально важна взаимосвязь между всеми учетными показателями. К примеру, данные о расчетах с заказчиками должны в обязательном порядке сопоставляться с поступлением денежных средств, а сведения о затратах очень важно сопоставлять с показателями бухгалтерской отчетности. В свою очередь, выявленные в результате сопоставления расхождения могут становиться основанием для проведения дополнительной проверки.

Во многих строительных организациях Российской Федерации бухгалтерский учет выполняет не только регистрационную, но и контрольную функцию. Так, наиболее значимыми участками становится учет материалов, производственных затрат, расчетов с поставщиками и заказчиками, денежных средств, налоговых обязательств и финансового результата.

Чтобы раскрыть практическую роль учета целесообразным представляется систематизация бухгалтерских счетов, информация по которым может быть использована при оценке уровня финансовой безопасности организаций (таблица 1).

Представленные в таблице 1 данные указывают на то, что бухгалтерские счета сами по себе образуют взаимосвязанные информационные участки контроля. В это же время для финансовой безопасности очень важно не изолированное изучение каждого счета по отдельности, а их сопоставление друг с другом. Ярким примером такого сопоставления можно считать: рост затрат по счету 20 можно сравнивать с динамикой выручки по счету 90, а движение денежных средств по счету 51 с расчетами с поставщиками по счету 60. Аналогичным образом данные по счету 62 следует сопоставлять с поступлениями денежных средств и документами, которые подтверждают выполнение работ.

Таблица 1. **Бухгалтерские счета как информационная основа корпоративной финансовой безопасности**

Бухгалтерский счет	Основное содержание	Значение для финансовой безопасности
01 «Основные средства»	Основные средства	Контроль сохранности активов
10 «Материалы»	Строительные материалы	Контроль движения и списания ресурсов
20 «Основное производство»	Затраты на строительные работы	Контроль себестоимости
51 «Расчетные счета»	Движение денежных средств	Контроль поступлений и платежей
60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»	Расчеты с контрагентами	Контроль кредиторской задолженности
62 «Расчеты с покупателями и заказчиками»	Расчеты за выполненные работы	Контроль дебиторской задолженности
66 «Расчеты по краткосрочным кредитам и займам»	Краткосрочные обязательства	Контроль долговой нагрузки
68 «Расчеты по налогам и сборам»	Налоговые обязательства	Контроль задолженности перед бюджетом
76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами»	Прочие расчеты	Контроль нестандартных операций
90 «Продажи»	Доходы и расходы по обычной деятельности	Контроль финансового результата
91 «Прочие доходы и расходы»	Прочие операции	Выявление нетипичных операций

Данный подход дает возможность активно использовать бухгалтерский учет в качестве инструмента раннего выявления финансовых угроз. В частности, несоответствие между экономическим содержанием операции и ее отражением в учете можно считать основанием для проведения дополнительной проверки.

Практическая часть исследования, подтверждающая теоретические аспекты, выделенные выше, основывается на материалах трех региональных строительных организаций:

– ООО КПК «РИКО»,
– ООО «КС-15»,
– ООО «Строй Партнер».

Отметим, что проведенное организационно-экономическое сравнение трех представленных организаций подтвердило у них наличие существенных различий как по масштабам деятельности, так и по динамике финансовых результатов.

Выручка ООО КПК «РИКО» составляет по состоянию на 2025 г. 4,28 млн руб. Для организации довольно небольшого масштаба особое значение приобретает непосредственный контроль полноты документирования хозяйственных операций, так как отдельная крупная хозяйственная операция может в корне изменить итоговые финансовые показатели.

В свою очередь, ООО «КС-15» можно охарактеризовать существенно большим объемом деятельности. Выручка организации вы 2025 г. составила 649,34 млн руб., при этом чистый убыток составил в 2025 г. 68,34 млн руб. Подобная динамика требует от специалистов усиленного контроля затрат, а также расчетов и формирования финансового результата.

Выручка ООО «Строй Партнер» в 2025 г. равнялась 366,22 млн руб. Организация также получила чистую прибыль в этом году в размере 1,81 млн руб. Однако чистая прибыль в сравнении с предыдущим годом сократилась на 136,52 млн руб. Такое сочетание снижения объемов выручки с сохранением положительного финансового результата требует более детального анализа структуры доходов и расходов бизнеса.

Чтобы конкретизировать направления бухгалтерского контроля обратимся к сопоставлению основных учетных участков с потенциальными финансовыми угрозами (таблица 2).

Таблица 2. **Направления бухгалтерского контроля и потенциальные финансовые угрозы**

Участок учета	Контрольная процедура	Потенциальная угроза
Материалы и затраты	Сопоставление документов, объемов работ и списания материалов	Необоснованное списание ресурсов
Расчеты с заказчиками	Анализ сроков и структуры дебиторской задолженности	Неплатежи и кассовые разрывы
Расчеты с поставщиками	Сверка договоров, актов и платежей	Необоснованные обязательства
Денежные средства	Сопоставление платежей с договорами и первичными документами	Нетипичные операции
Доходы и расходы	Сопоставление данных счетов 90 и 91 с отчетностью	Искажение финансового результата
Прочие расчеты	Проверка экономического содержания операций	Недостаточно обоснованные операции

Как видно из анализа таблицы 2, бухгалтерский контроль имеет возможность выполнять функцию раннего выявления существующих финансовых угроз. Одновременно с этим отдельное отклонение не может автоматически свидетельствовать о совершаемом нарушении. Оно может рассматриваться в качестве основания для проведения углубленной проверки первичных документов, платежей, договоров и учетных записей. Именно такой подход особенно важен при выявлении потенциальных признаков корпоративного мошенничества.

На практике корпоративное мошенничество проявляется через искажение важной финансовой информации, а также через необоснованные расходы, операции с сомнительными контрагентами, манипулирование сроками признания доходов и расходов. Бухгалтерский учет же не дает возможности самостоятельно устанавливать факт совершаемого мошенничества, но формирует информационные сигналы для проведения последующей проверки.

К числу таких сигналов можно отнести следующие:

– резкое увеличение отдельных расходов без сопоставимого роста объемов деятельности,
– существенное изменение дебиторской задолженности,
– совершение необычных платежей,
– крупные авансовые платежи,
– несоответствие первичных документов данным регистров,
– резкие изменения в финансовом результате.

В строительной отрасли дополнительное внимание следует уделять операциям с материалами, подрядчиками и заказчиками. К примеру, резкое увеличение стоимости материалов при отсутствии соответствующего изменения объема выполненных работ требует внимательной проверки накладных, актов, договоров и платежных документов. Аналогичным образом значительное изменение в задолженности отдельно взятого контрагента должно оцениваться исключительно с учетом условий договора и фактического исполнения обязательств.

Эффективность контроля при всем вышесказанном будет повышаться при объединении бухгалтерских данных с договорами, актами выполненных работ, банковскими выписками и информацией о контрагентах. В конечном итоге будет сформирован единый информационный контур, который позволит сопоставлять экономическое содержание совершаемых операций с их учетным отражением.

Чтобы повысить финансовую безопасность обследованных организаций следует сформировать систему регулярного контроля ключевых бухгалтерских счетов и их взаимосвязей. При проведении расчетов очень важно контролировать сроки погашения задолженности, а при учете затрат обращать внимание на динамику расходов и их связь с объемами деятельности. При этом всем анализ денежных средств с его результатами должен соответствовать платежам по договорным обязательствам.

Вторым направлением в данном случае становится регулярная сверка взаимосвязанных между собой счетов, а именно:

- 60–51,
- 62–51,
- 10–20,
- 20–90,
- 90–99.

Подобная процедура дает возможность своевременно обнаруживать расхождения между расчетами, движением денежных средств, затратами и финансовым результатом.

Еще одним направлением можно считать разграничение полномочий. Внутренний контроль при этом подходе должен охватывать как оформление документов, так и согласование операций, проведение платежей и последующую проверку. Здесь же следует упомянуть и необходимость перехода к риск-ориентированному анализу бухгалтерской информации. В первую очередь следует проверять крупные платежи, нестандартные договоры, значительные авансы, резкие изменения задолженности и операции с новыми контрагентами.

Информационно-аналитическое обеспечение корпоративной финансовой безопасности должно в обязательном порядке объединять в себе бухгалтерский учет, внутренний контроль, бухгалтерскую отчетность и аналитические процедуры. Однако, проведенное исследование еще раз подчеркнуто тот факт, что при различном масштабе деятельности общим элементом финансовой защиты современных организаций остается достоверность учетной информации.

Использование данных бухгалтерских счетов в сочетании с первичными документами и отчетностью дает возможность контролировать активы, расчеты, затраты, денежные потоки и финансовый результат. А регулярное сопоставление взаимосвязанных показателей формирует благоприятные условия для раннего выявления отклонений и признаков потенциальных финансовых угроз.

На практике предлагаемый в рамках исследования подход обеспечит осуществление перехода от формального ведения учета к его использованию в качестве инструмента корпоративной безопасности. В свою очередь, его применение поспособствует повышению уровня качества принимаемых управленческих решений, снижению вероятности финансовых потерь и формированию более устойчивой системы реагирования на внутренние и внешние угрозы.

Литература:

1. Андреева В. А., Ефремова Е. И. Использование данных внешних проверок в целях совершенствования финансового аудита и внутреннего контроля // Управленческий учет. — 2024. — № 8. — С. 358–366.
2. Внутренний контроль и его информационное обеспечение: проблемы и пути решения / Л. А. Зимакова, С. Н. Коваленко, Э. М. Магомедрахимов // Управленческий учет. — 2025. — № 4.
3. Иванюк И. В., Салита С. В. Финансовое равновесие и надежность в системе обеспечения финансовой безопасности предприятий // Управленческий учет. — 2024. — № 4. — С. 63–69.
4. Латышева А. Ю., Нечаева С. В., Карасева С. А. К. Бухгалтерский учет как инструмент экономической защиты бизнеса // Управленческий учет. — 2025. — № 1. — С. 282–290.
5. Сафронова О. Н. Оценка и эффективное управление финансовыми рисками на основе данных бухгалтерского учета и отчетности // Управленческий учет. — 2025. — № 4.

Институт наставничества как ключевой элемент системы адаптации персонала на предприятиях оборонно-промышленного комплекса

Ахмадулина Юлия Андреевна, студент магистратуры
Новосибирский государственный технический университет

В условиях обострения дефицита производственных кадров и роста объемов гособоронзаказа предприятия оборонно-промышленного комплекса (ОПК) сталкиваются с острой необходимостью удержания персонала. Ограничения режима секретности и отсутствие автоматизированных HR-систем делают невозможным использование современных ци-

фровых платформ для трекинга адаптации. В этих условиях традиционное наставничество часто носит формальный характер, что провоцирует высокую долю «неудачной адаптации» и текучесть кадров в первые месяцы работы. Целью статьи является обоснование механизмов трансформации института наставничества из формальной кадровой процедуры в стратегический инструмент удержания сотрудников. В работе предложена модель наставничества, адаптированная к условиям закрытого производства. В условиях турбулентности рынка труда и цифровых ограничений именно грамотно выстроенный институт наставничества становится главным фактором снижения текучести и обеспечения кадровой устойчивости предприятий ОПК.

Ключевые слова: *наставничество, адаптация персонала, оборонно-промышленный комплекс, дефицит кадров, управление персоналом.*

Введение

Традиционно процесс интеграции персонала на промышленных предприятиях базируется на институте наставничества. Однако на практике наставничество часто превращается в формальную кадровую процедуру. Отсутствие системного подхода, слабая мотивация опытных сотрудников и ориентация исключительно на передачу технических навыков приводят к тому, что социальная и психологическая адаптация новичка остается без внимания. Следствием этого становится высокая доля так называемой «неудачной адаптации» — ситуации, когда сотрудник увольняется в период адаптации или демонстрирует критически низкую производительность и качество труда, неся предприятию значительные издержки.

Ситуация усугубляется спецификой предприятий ОПК. Жесткие требования режима секретности и отсутствие возможности внедрения современных автоматизированных HR-систем и цифровых платформ мониторинга делают невозможным применение популярных в корпоративном секторе инструментов цифрового трекинга адаптации. В таких условиях, эффективным каналом трансляции корпоративной культуры, неявных знаний и норм производственной дисциплины остается живое взаимодействие сотрудника и наставника.

Литературный обзор

Наставничество (от англ. tutorship) — метод обучения, при котором более опытный сотрудник передает свои знания и навыки менее опытному, демонстрируя образцы и модели действий, наблюдая работу подопечного и предоставляя обратную связь. Наставничество может применяться не только к вновь принятым в организацию работникам, но и к уже работающим, если есть необходимость в повышении их квалификации [1].

Основная цель наставничества — повышение качества подготовки и квалификации персонала. Система наставничества предполагает, что достижение этой цели происходит на рабочем месте и в рабочее время, когда начинающие работники взаимодействуют с более опытными и высококвалифицированными. В процессе этого взаимодействия начинающие работники ощущают поддержку в профессиональном и карьерном развитии, развивают профессиональные навыки, умения и компетенции, влияющие на достижение рабочих показателей, необходимых предприятию. В свою очередь, у наставников возникает необходимость освоения методики обучения, повышения собственной квалификации [2, 3].

Многими исследователями теории наставничества отмечено, что сотрудники, в отношении которых осуществлялось наставничество, и учатся быстрее, и быстрее демонстрируют необходимое качество работы, так как наставник не только фиксирует недочеты в работе нового сотрудника, но и делится личным опытом, следит за правильностью выполнения новичком его трудовой функции. Это, безусловно, помогает новым сотрудникам освоиться на новом рабочем месте и начать показывать более высокие результаты в профессиональной деятельности [4].

Таким образом, грамотно выстроенная и правильно функционирующая система наставничества позволяет повысить качество обучения, профессиональный уровень и навыки всех без исключения сотрудников, вовлеченных в систему наставничества, включая и самого наставника.

Особенности института наставничества на предприятиях ОПК

Наставничество на предприятиях оборонно-промышленного комплекса представляет собой особый институт, специфика которого обусловлена рядом системообразующих факторов, отличающих оборонную промышленность от других секторов экономики. Эти особенности предопределяют не только содержание наставнической деятельности, но и ее стратегическую значимость для обеспечения кадрового суверенитета отрасли.

Ключевая особенность наставничества на предприятиях ОПК — это передача не столько стандартных профессиональных навыков, сколько уникального, зачастую неформализованного опыта и знаний, накопленных десятилетиями. Кроме того, институт наставничества в ОПК функционирует в условиях жестких ограничений на передачу информации, связанных с режимом секретности и коммерческой тайны.

Именно этот комплекс особенностей превращает наставничество из вспомогательного элемента управления персоналом в стратегический ресурс обеспечения кадровой устойчивости оборонно-промышленного комплекса.

Анализ текущего состояния наставничества на предприятии ОПК

Производственное предприятие «R» находится в г. Новосибирск и функционирует в условиях выполнения государственных оборонных заказов, что предопределяет специфику его кадровой политики, организационных процессов и системы управления персоналом. Деятельность предприятия осуществляется в режиме повышенных требований к соблюдению трудовой дисциплины, технологических регламентов и требований промышленной безопасности.

Для изучения существующего элемента наставничества на производственном предприятии был применен смешанный подход, сочетающий количественные и качественные методы, а также включающий в себя документационный аудит, анкетирование и полуструктурированные интервью [5–7].

Проведенный анализ действующего института наставничества на предприятии «R» позволил выявить ряд системных недостатков, ограничивающих эффективность данного института: отсутствие нормативного закрепления, фрагментарное применение по отдельным категориям персонала, фокус на профессиональную подготовку без учета социально-психологических аспектов, ориентация исключительно на испытательный срок, а также отсутствие подготовки и критериев отбора наставников.

Таким образом, на предприятии «R» наставничество выполняет важную функцию передачи профессиональных навыков, однако реализуется преимущественно на основе неформальных практик.

Комплекс мероприятий по совершенствованию института наставничества на предприятии ОПК

Для трансформации наставничества из формальной обязанности в стратегический инструмент удержания кадров на промышленном предприятии «R» предлагается реализовать комплекс взаимосвязанных организационных и методических мероприятий с учетом отсутствия автоматизированных HR-систем:

1) нормативное закрепление наставничества — разработка и утверждение Положения о наставничестве, регламентирующего цели и задачи, требования к наставникам, их права и обязанности, критерии оценки результатов и меры стимулирования;

2) дифференциация программ адаптации — разработка программ с учетом категории персонала (руководители, специалисты, квалифицированные и неквалифицированные рабочие), специфики должностных обязанностей, сложности производственных компетенций и требований режимной безопасности;

3) формирование кадровой базы наставничества — создание реестра наставников по подразделениям, проведение обучения и внедрение материального и нематериального стимулирования за результаты адаптации подопечных;

4) расширение функций наставника — включение в процесс адаптации организационного информирования, социально-психологической поддержки, ежемесячных оценочных бесед и постадаптационного сопровождения сотрудников в течение 3–6 месяцев после окончания испытательного срока;

5) организация контроля эффективности — назначение ответственного сотрудника кадровой службы, оценка результатов наставничества на основе показателей успешности адаптации, качества подготовки работников и обратной связи новых сотрудников, а также ежегодный пересмотр Положения с учетом полученных результатов.

Предлагаемые мероприятия представляют собой целостный подход к трансформации наставничества из формального и фрагментарного инструмента в системный механизм, охватывающий все категории персонала и все этапы интеграции сотрудника в организацию. Ключевыми эффектами от внедрения должны стать: снижение уровня «неудачной адаптации», повышение удовлетворенности новичков и наставников, ускорение выхода сотрудников на плановую производительность, а главное — укрепление кадрового потенциала предприятия в условиях жесткой конкуренции за человеческие ресурсы.

Заключение

В условиях кадрового дефицита наставничество перестает быть факультативным элементом кадровой работы и объективно превращается в один из ключевых стратегических инструментов управления персоналом. Специфика предприятий ОПК предъявляет особые требования к институту наставничества, делая его незаменимым каналом преемственности знаний и ценностей.

Анализ практики конкретного предприятия оборонного профиля показал, что существующая модель наставничества носит фрагментарный и формализованный характер. Предложенный в статье комплекс мероприятий направлен на устранение выявленных недостатков и трансформацию наставничества из формального института в системный механизм управления адаптацией и удержанием персонала. Разработанные рекомендации могут быть адаптированы и применены на других предприятиях ОПК с учетом их организационных особенностей и специфики производственной деятельности.

Таким образом, проведенное исследование подтверждает, что переход от формального института наставничества к стратегическому инструменту удержания кадров является не просто желательным направлением развития, а объективной необходимостью для предприятий ОПК, стремящихся сохранить и приумножить свой человеческий капитал в условиях нестабильности рынка труда и возрастающих производственных нагрузок.

Литература:

1. Калинин, А. Ф. Повышение эффективности и управляемости процесса производственного наставничества через классификацию его видов / А. Ф. Калинин, С. В. Исаева. — Текст: непосредственный // Креативная экономика. — 2021. — Т. 15, № 5. — С. 1869–1882.
2. Осипов, П. Н. Наставничество как форма дополнительного профессионального образования / П. Н. Осипов, И. И. Ирисметова. — Текст: непосредственный // Казанский педагогический журнал. — 2020. — № 4 (141). — С. 52–57.
3. Локтюхина, Н. В. Актуальные проблемы развития системы наставничества на промышленных предприятиях России / Н. В. Локтюхина, У. А. Назарова, С. В. Шабаева. — Текст: непосредственный // Экономика промышленности. — 2019. — Т. 12, № 4. — С. 494–502.
4. Борисова, Т. Ю. Актуальные проблемы наставничества производственного персонала / Т. Ю. Борисова, Т. Камарова. — Текст: непосредственный // Кадровик. — 2023. — № 12. — С. 69–78.
5. Возмилкина, Е. Н. Спецефические методы исследования в социальной работе / Е. Н. Возмилкина. — Текст: непосредственный // Новая наука: Проблемы и перспективы. — 2017. — № Т. 2, № 3. — С. 105–108.
6. Бодрова, Ю. Н. Анкетирование как метод научного исследования / Ю. Н. Бодрова. — Текст: непосредственный // Понятийный аппарат научного исследования: сборник научных статей. — Екатеринбург, 2019. — С. 20–25.
7. Гасиев, В. И. Преимущества интервью как метода социологических исследований / В. И. Гасиев, С. А. Кабисов, М. Р. Нугзарова. — Текст: непосредственный // Профессионал года 2017: сборник статей победителей IV Международного научно-практического конкурса, Пенза, 15 мая 2017 года. — Пенза: «Наука и Просвещение», 2017. — С. 118–121.

Перспективы цифровизации представительных органов муниципальных образований

Булавка Даниил Сергеевич, студент магистратуры
Московский гуманитарный университет

В данной публикации исследуются перспективы цифровизации представительных органов муниципальных образований с учетом происходящей информационной трансформации органов государственной и муниципальной власти.

Ключевые слова: *местное самоуправление, муниципальное образование, представительный орган, цифровизация, население, муниципалитет.*

В настоящее время научно-технический прогресс достиг такого уровня, что все окружающее человека пространство существует в цифровой реальности, обеспечивая высокую социальную коммуникативность, оперативность в решении деловых задач и множество иных возможностей. Информационно-телекоммуникационные технологии развились до такой степени, что перестали выступать лишь только удобным инструментом социальных связей, и проникли в сферу государственного управления. Местное самоуправление, функционирующее посредством института представительной демократии, также подошло к неизбежному этапу цифровой трансформации.

По мнению многих специалистов [5, с. 61], цифровизация деятельности представительных органов муниципальных образований позволит повысить эффективность их деятельности, существенно снизит время на выполнение рутинных задач. Это достижимо в большей части за счет создания и внедрения информационных бах данных, использования в работе систем электронного документооборота.

Важным результатом цифровизации представительных органов муниципальных образований станет увеличение такого показателя, как «прозрачность и открытость» деятельности. Уже сейчас каждый муниципалитет обеспечивает работу собственного официального сайта, на котором размещается актуальная информация о деятельности самоуправления, указывается контактная информация о его должностных лицах, имеется возможность подачи обращений по принципу «единого окна». На основании этих данных от населения формируется обратная связь, которая выражается в оценках и отзывах о деятельности муниципалитета, тем самым формируется его рейтинг и определяются проблемные зоны.

Следует согласиться с мнением М. А. Липчанской, что наличие цифровых площадок, аккумулирующих информацию о деятельности муниципалитетов, обеспечивает вовлеченность населения в обсуждение актуальных во-

просов местного самоуправления, позволяет посредством интернет-голосования определить приоритетность их решения, стимулирует самих граждан к внесению личного вклада в развитие муниципального образования [6, с. 30]. В качестве примера можно привести успешную практику реализации конкурса «Лучший дом», «Лучший двор» и т. п. Жители принимают решение об участии в конкурсе на общем собрании и оформляют его протоколом. В заявке указываются реализованные проекты, прилагаются фото- и видеоматериалы. Конкурсная комиссия оценивает заявки по ряду критериев: активность жителей в субботниках и озеленении, техническое состояние дорог и тротуаров, наличие и содержание детских и спортивных площадок, малых архитектурных форм (скамеек, урн), освещение, чистота и порядок на территории.

Напомним, что в соответствии с Указом Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» [2] (далее — Стратегия) цифровая трансформация предусмотрена в равной степени как для органов государственной власти, так и для органов местного самоуправления. Так, в п. 27 Стратегии указано, что «целью развития информационной и коммуникационной инфраструктуры Российской Федерации является обеспечение свободного доступа граждан и организаций, органов государственной власти Российской Федерации, органов местного самоуправления к информации на всех этапах ее создания и распространения». Среди иных нормативных положений Концепции необходимо отметить: поэтапный переход местного самоуправления к использованию инфраструктуры электронного правительства (пп. «б» п. 29); создание сервисов электронного взаимодействия между населением и муниципалитетами (пп. «д» п. 40); отнесение органов местного самоуправления к числу субъектов, действующих согласованно в целях реализации Концепции (пп. «ж» п. 55) и др.

Не менее важным нормативным актом в сфере цифровизации местного самоуправления является Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2024 г. № 472 «О коммуникационных сервисах автоматизированного рабочего места» [3] (далее — Положение). В нем регламентирован порядок формирования единого коммуникационного пространства для государственных и муниципальных служащих, посредством создания и использования корпоративной почты и деловых мессенджеров, с возможностью удаленного хранения служебной информации, размещённой в них. Пункт 11 (2) Положения предполагает обязательное заключение соглашения между муниципалитетами и Министерством цифрового развития России, а также инициативность от муниципалитетов в этом вопросе, что видится излишней бюрократической преградой. В силу нехватки служебного времени и отсутствия желания выходить за границы привычного формата работы, должностные лица органов местного самоуправления не спешат заключать данные соглашения; кстати сказать, их единая форма также не утверждена. К этому вопросу следует добавить и технические сложности, обусловленные недостаточной компьютерной оснащённостью автоматизированных рабочих мест в муниципалитетах.

Далее определим особенности взаимодействия населения и представительного органа местного самоуправления посредством продуктов цифровизации. На текущий момент (начиная с 2023 года) на законодательном уровне для граждан предусмотрена возможность подачи обращений в орган муниципальной власти посредством использования Единого портала государственных и муниципальных услуг (ЕПГУ) [1]. Одновременно с этим, по сведениям специалистов [7, с. 46], лишь треть муниципальных образований технически имеет возможность обеспечивать данный порядок приема сообщений и предоставления ответов. Кроме того, до настоящего времени не регламентирован единый стандарт обработки электронных обращений, отсутствует механизм межмуниципального (в том числе и межведомственного) цифрового взаимодействия при разрешении сложных вопросов, требующих комплексного анализа и оценки.

Результаты исследования, проведенного О. А. Кожевниковым и А. Н. Мочаловым, доказывают недостаточную эффективность таких форм муниципальной демократии (непосредственного осуществления местного самоуправления), как публичные слушания и инициативные проекты [5, с. 5–6]. Современная цифровая эпоха диктует новые условия осуществления активности населения, предусматривающие совмещение очных и дистанционных форматов (например, онлайн-слушания).

В этой связи профессор М. А. Липчанская [6, с. 29–30] пишет о необходимости внедрения и укрепления «цифрового коллективного нормотворчества», которое предполагает формирование в муниципалитетах общественных инициатив по принципу их обязательного рассмотрения представительным органом местного самоуправления, если за их выдвижение дистанционного проголосовало определенное число жителей муниципалитета.

Следует сказать и о некоторых рисках так называемой «электронной демократии». На поверхности оказывается проблема «цифрового неравенства» населения муниципалитетов, в виду того, что возможность (техническая и интеллектуальная) пользования ее инструментами (компьютеры, мобильные телефоны, соответствующие сайты, программы) ограничена для возрастного населения. Особенно остро проблема проявляется в отдаленных периферийных районах, где преобладает сельская местность и в некоторых случаях отсутствует устойчивый интернет-сигнал. Не следует забывать о лицах с ограниченными возможностями, которые в силу очевидных причин также лишены возможности участия в разрешении вопросов местного самоуправления.

Таким образом, дальнейшие направления цифровизации представительных органов муниципальных образований следует выстраивать с учетом таких принципов, как минимализация бюрократических процедур, унификация форм взаимодействия между органами местного само-

управления и федеральными органами исполнительной власти, повышение вовлеченности населения в вопросы управления муниципалитетом, укрепление открытости и прозрачности деятельности представительных органов муниципальных образований, повышение цифровой грамотности населения.

Литература:

1. Федеральный закон от 04.08.2023 N 480-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ, 07.08.2023, № 32 (Часть I), ст. 6212.
2. Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» // Собрание законодательства РФ, 15.05.2017, № 20, ст. 2901.
3. Постановление Правительства РФ от 15.04.2024 № 472 (ред. от 10.03.2025) «О коммуникационных сервисах автоматизированного рабочего места» // Собрание законодательства РФ, 22.04.2024, № 17, ст. 2328.
4. Кожевников О. А., Мочалов А. Н. Право на город и его юридическое содержание // Муниципальная служба: правовые вопросы. 2024. № 4. С. 2–6.
5. Курячая М. М., Анушян А. С. Сравнительно-правовой анализ зарубежных моделей цифровизации местного самоуправления // Конституционное и муниципальное право. 2026. № 5. С. 59–64.
6. Липчанская М. А. Цифровизация местного самоуправления — «новая» демократия? // Конституционное и муниципальное право. 2024. № 10. С. 27–32.
7. Черкасов А. И. Цифровая платформа Decide Madrid как средство прямой и партисипативной демократии / А. И. Черкасов // Государственная власть и местное самоуправление. 2025. № 6. С. 44–48.

Организация кассовых операций в коммерческом банке: направления совершенствования

Гарибян Инга Арсеновна, студент;
Макян Элина Тиграновна, студент
Научный руководитель: Частилова Нина Леонидовна, преподаватель
Колледж многоуровневого профессионального образования РАНХиГС при Президенте РФ (г. Москва)

В статье рассматриваются организация кассовых операций в коммерческом банке и основные направления повышения их эффективности. Раскрываются содержание кассового обслуживания, функции кассовых работников, порядок приема и выдачи наличных денег, также значения внутреннего контроля и соблюдения требований банка России. Особое внимание уделяется автоматизации кассовых процессов, развитию дистанционных и самообслуживаемых каналов, повышению безопасности и качества обслуживания клиентов.

Ключевые слова: *коммерческий банк, кассовые операции, кассовые обслуживание, наличные деньги, кассовый работник, автоматизация, внутренний контроль, инкассация.*

Введение

Кассовые операции являются одним из традиционных направлений деятельности коммерческого банка. Несмотря на развитие безналичных платежей и дистанционного банковского обслуживания, наличные деньги продолжают использоваться физическими лицами, организациями и индивидуальными предпринимателями. Для клиентов важны возможность быстро внести или получить денежные средства, разменять банкноты, обменять поврежденные денежные знаки и получить квалифицированную помощь при проведении операции.

Актуальность темы обусловлена тем, что кассовая деятельность связана одновременно с обслуживанием клиентов, сохранностью денежных средств и соблюдением установленных требований безопасности. Ошибки при пересчете, оформлении документов, проверке подлинности банкнот или хранении наличности могут привести к финансовым потерям, претензиям клиентов и репутационным рискам. Поэтому эффективность кассовой работы зависит не только от квалификации отдельных сотрудников, но и от того, насколько грамотно выстроены внутренние процедуры банка.

Цель статьи — рассмотреть особенности организации кассовых операций в коммерческом банке и определить направления их совершенствования. Для достижения цели раскрываются основные виды кассовых операций, анализируются функции участников процесса, рассма-

триваются требования нормативного регулирования и предлагаются меры по повышению качества кассового обслуживания.

Содержание и организация кассовых операций в коммерческом банке

Кассовые операции представляют собой действия кредитной организации по приему, выдаче, размену, обмену и обработке наличных денег, а также их хранению, перевозке и инкассации. В соответствии с Положением Банка России от 29.01.2018 № 630-П кредитные организации осуществляют кассовое обслуживание физических и юридических лиц, организуют работу кассовых подразделений и обеспечивают сохранность банкнот и монеты Банка России [1].

К основным операциям, выполняемым в кассе банка, относятся прием наличных денег для зачисления на банковские счета и счета по вкладам, выдача наличности со счетов клиентов, размен банкнот и монеты, обмен поврежденных денежных знаков на годные к обращению, а также прием денежных средств от организаций через инкассацию. В зависимости от профиля подразделения и потребностей клиентов перечень операций может дополняться обслуживанием банкоматов, автоматических приемных устройств и кассовых терминалов.

Организация кассовой работы начинается с определения режима работы кассового подразделения, распределения обязанностей между сотрудниками, установления порядка открытия и закрытия кассы, обеспечения рабочего места необходимым оборудованием и организации безопасного хранения наличности. Внутренние документы банка должны закреплять порядок совершения операций, правила оформления кассовых документов, процедуры пересчета и проверки денежных знаков, а также действия сотрудников при выявлении излишков, недостач или сомнительных банкнот.

Важным элементом является разделение обязанностей. Кассир непосредственно принимает и выдает наличные деньги, проверяет документы и оформляет операцию. Заведующий кассой организует работу кассового подразделения, контролирует движение наличности, обеспечивает ее хранение и проведение необходимых проверок. Подразделения безопасности и внутреннего контроля участвуют в предупреждении нарушений, а бухгалтерские службы обеспечивают корректное отражение операций в учете. Такое распределение снижает вероятность ошибок и позволяет установить ответственность за каждый этап.

Таблица 1. **Участники кассового процесса и их основные функции**

Участник процесса	Основные функции	Влияние на качество кассовой работы
Кассовые работник	Приемы и выдача наличных денег, пересчет, проверка банкнот, оформление документов	Обеспечивает точность операций и качества обслуживания клиентов
Заведующий кассой	Организация работы газ, контроль остатков, хранение и подготовка наличности	Снижает операционные риски обеспечивает соблюдение процедур
Подразделение безопасности	Контроль доступа, оценку угрозы, организация мер физической защиты	Предупреждает хищение и несанкционированный доступ
Бухгалтерская служба	Отражение кассовых операций в учёте, сверка данных и документов	Обеспечивает достоверность учёта и выявление расхождений
Внутренний контроль аудит	Проверка соблюдения регламентов и эффективности контрольных процедур	Выявляется системные недостатки и способствуют их устранению

Представленное распределение функций может различаться в зависимости от размера банка и структуры его филиальной сети. В небольших подразделениях отдельные организационные задачи могут совмещаться, однако контрольные процедуры должны сохранять независимость. Особое значение имеет документирование операций: оно позволяет подтвердить законность и правильность движения денежных средств, а также восстановить последовательность действий при возникновении спорной ситуации.

Нормативное регулирование и основные риски кассовые деятельности

Организация кассовых операций осуществляется в соответствии с федеральным законодательством и нормативными актами Банка России. Общие основы банковской деятельности закреплены Федеральным законом от 02.12.1990 № 395–1 «О банках и банковской деятельности». Специальные требования к порядку приема, выдачи, обработки, хранения, перевозки и инкассации наличных денег установлены Положением Банка России № 630-П [1].

Положение № 630-П регулирует работу кассовых подразделений, прием и выдачу наличных денег клиентам, завершение рабочего дня кассовым работником, перевозку и инкассацию, использование банкоматов и автоматических устройств, обработку и упаковку наличности, а также ее хранение и ревизию. Следовательно, банк должен не просто установить внутренний порядок обслуживания, но и обеспечить его соответствие обязательным требованиям регулятора.

Отдельное значение имеет Указание Банка России от 17.08.2022 № 6222-У, устанавливающее правила проведения кассового обслуживания Банком России кредитных организаций и юридических лиц, не являющихся кредитными организациями [2]. При работе с наличной иностранной валютой применяются специальные требования, в том числе Указание Банка России от 03.10.2024 № 6896-У [3].

Кассовая деятельность подвержена нескольким группам рисков. Операционный риск возникает при ошибках пересчета, неверном оформлении документов, сбоях оборудования или нарушении последовательности действий. Риск подделки связан с возможностью поступления в кассу денежных знаков, имеющих признаки подделки. Риск хищения обусловлен доступом к наличности и недостатками физической защиты. Дополнительно возможны репутационные риски, если клиент сталкивается с длительным ожиданием, некорректным обслуживанием или спорной ситуацией, которая не была своевременно разрешена.

Для снижения указанных рисков необходимы регулярные проверки кассовых остатков, разграничение доступа к хранилищам, видеонаблюдение, исправное состояние счетно-сортировальной техники и обучение сотрудников. Важным условием является знание кассовыми работниками признаков платежеспособности и подлинности денежных знаков. Банк России публикует методические рекомендации по обучению кассовых работников проверке денежных знаков, что подтверждает значимость постоянного повышения их квалификации [4].

Направление совершенствования кассовых операций

Совершенствование кассовой деятельности не должно сводиться только к увеличению числа касс или сокращению времени обслуживания. Необходимо комплексно оценивать скорость операций, безопасность, точность учета, удобство для клиентов и затраты банка. Основными направлениями развития являются автоматизация, оптимизация организации труда, усиление контроля и повышение квалификации персонала.

Во-первых, целесообразно расширять использование автоматических устройств самообслуживания. Банкоматы с функцией приема наличных, автоматические приемные устройства и кассовые терминалы позволяют клиентам самостоятельно вносить денежные средства и выполнять отдельные операции без обращения к кассиру. Это сокращает нагрузку на операционные кассы и дает возможность перераспределить рабочее время сотрудников на обслуживание более сложных запросов. При этом автоматизация должна сопровождаться контролем технического состояния устройств, своевременной инкассацией и понятным порядком урегулирования спорных операций.

Во-вторых, необходимо совершенствовать управление потоками клиентов. Банк может использовать электронную очередь, предварительную запись для крупных операций, анализ загруженности касс по времени и гибкое распределение сотрудников в течение рабочего дня. Для юридических лиц и клиентов, регулярно сдающих выручку, полезно предусматривать отдельные временные интервалы или специализированные окна обслуживания. Такие меры позволяют уменьшить очереди и повысить предсказуемость времени обслуживания.

В-третьих, следует развивать автоматизацию внутреннего учета и сверки кассовых операций. Интеграция кассового оборудования с банковскими информационными системами уменьшает объем ручного ввода данных и вероятность технических ошибок. Автоматические контрольные процедуры могут выявлять расхождения между фактическими остатками и учетными данными, отслеживать операции с повышенными суммами и формировать уведомления ответственным сотрудникам. При внедрении таких решений необходимо обеспечивать защиту информации, резервное копирование и бесперебойность работы систем.

В-четвертых, требуется усилить контроль подлинности и платежеспособности банкнот. Для этого необходимо использовать современное оборудование для пересчета и проверки наличности, своевременно обновлять программное обеспечение устройств и проводить практическое обучение сотрудников. При выявлении сомнительных денежных знаков работник должен действовать в соответствии с установленными процедурами, не допуская самостоятельных решений, не предусмотренных нормативными документами и внутренними правилами банка.

В-пятых, важным направлением является совершенствование системы безопасности. Оно включает контроль доступа в кассовые помещения и хранилища, исправность тревожной сигнализации и видеонаблюдения, соблюдение правил хранения ключей и средств доступа, а также проверку готовности сотрудников к действиям при нештатных ситуациях. Для перевозки и инкассации наличных денег необходимо обеспечивать согласованность действий банка и специализированных подразделений, соблюдение маршрутов и требований к упаковке и передаче денежных средств.

В-шестых, необходимо развивать систему оценки эффективности кассового обслуживания. Помимо количества операций и объема обработанной наличности, целесообразно учитывать среднее время ожидания клиента, долю операций без ошибок, количество выявленных расхождений, частоту технических сбоев, результаты проверок и число обоснованных обращений. Показатели должны оцениваться в совокупности: чрезмерный акцент только на скорости может привести к снижению качества проверки документов и денежных знаков.

В-седьмых, следует регулярно повышать квалификацию кассовых работников. Обучение должно включать изучение нормативных требований, практику проверки банкнот, правила работы с кассовым оборудованием, действия при выявлении сомнительных денежных знаков

и алгоритмы реагирования на конфликтные или нештатные ситуации. Результаты обучения целесообразно закреплять практическими проверками знаний и периодической оценкой качества работы.

Таблица 2. **Показатели оценки эффективности кассовой деятельности**

Показатель	Что характеризует	Направление улучшения
Среднее время ожидания	Доступность и скорость обслуживания	Электронная очередь и планирование загрузки касс
Доля операций без ошибок	Точность выполнения кассовых операций	Автоматизация ввода и контрольных процедур
Количество расхождений	Качество учета и пересчета наличности	Сверка данных и обучение персонала
Технический сбой устройств	Надежность автоматизированных каналов	Плановое обслуживание и мониторинг оборудования
Обращение жалобы клиентов	Удовлетворенность качеством обслуживания	Улучшение стандартов обслуживания и обратной связи

Предлагаемые показатели позволяют оценивать кассовую деятельность не только с позиции затрат банка, но и с точки зрения интересов клиентов и уровня операционного риска. Их анализ может проводиться руководством кассового подразделения ежемесячно, а выявленные отклонения должны становиться основанием для корректировки графиков работы, процедур контроля и программ обучения.

Заключение

Организация кассовых операций занимает важное место в деятельности коммерческого банка, поскольку обеспечивает обращение наличных денег, обслуживание физических и юридических лиц и сохранность денежных средств. Качество кассовой работы определяется соблюдением нормативных требований, четким распределением обязанностей, квалификацией сотрудников, техническим оснащением и эффективностью внутреннего контроля.

Совершенствование кассовых операций целесообразно осуществлять по нескольким взаимосвязанным направлениям: расширять использование устройств самообслуживания, оптимизировать потоки клиентов, автоматизировать учет и сверку операций, повышать надежность проверки денежных знаков, усиливать физическую и информационную безопасность, а также развивать систему оценки качества обслуживания. При этом внедрение новых технологий должно сопровождаться подготовкой персонала и регулярной проверкой эффективности контрольных процедур.

Наиболее результативным является комплексный подход, при котором автоматизация не заменяет контроль, а дополняет его, а повышение скорости обслуживания не снижает точность кассовых операций. Реализация предложенных мер позволит сократить операционные издержки, уменьшить вероятность ошибок и нарушений, повысить удобство обслуживания клиентов и укрепить доверие к коммерческому банку.

Литература:

1. О порядке ведения кассовых операций и правилах хранения, перевозки и инкассации банкнот и монеты Банка России в кредитных организациях на территории Российской Федерации: Положение Банка России от 29.01.2018 № 630-П (ред. от 29.09.2025). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_300754/ (дата обращения: 31.10.2026).
2. О правилах проведения кассового обслуживания Банком России кредитных организаций и юридических лиц, не являющихся кредитными организациями: Указание Банка России от 17.08.2022 № 6222-У (ред. от 25.06.2026). URL: https://www.cbr.ru/ (дата обращения: 31.10.2026).
3. О порядке ведения кассовых операций с наличной иностранной валютой в уполномоченных банках: Указание Банка России от 03.10.2024 № 6896-У.
4. Методические рекомендации по проведению обучения кассовых работников кредитных организаций в целях осуществления контроля платежеспособности, в том числе подлинности, денежных знаков Банка России: Информационное письмо Банка России от 10.11.2023 № 16-МР. URL: https://www.cbr.ru/cash_circulation/normative_acts/ (дата обращения: 31.10.2026).
5. О банках и банковской деятельности: Федеральный закон от 02.12.1990 № 395–1 (действующая редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/ (дата обращения: 31.10.2026).

Цифровые бизнес-модели и клиентская аналитика как инструменты проектирования инновационных продуктов для субъектов малого и среднего бизнеса

Городничев Никита Александрович, студент магистратуры
Научный руководитель: Маргацкая Галина Степановна, кандидат экономических наук, профессор
Университет «Туран» (г. Алматы, Казахстан)

В статье рассматриваются научно-методические подходы к проектированию инновационных финансовых продуктов для субъектов малого и среднего бизнеса (МСБ) на основе адаптации цифровых бизнес-моделей и глубинного анализа транзакционной активности клиентов. На материалах финансового сектора Республики Казахстан обоснована концептуальная четырехмодульная модель встроенного финансирования (Embedded Finance), обеспечивающая переход от статической отчетности к динамическому профилированию бизнес-активности. Доказано, что использование альтернативного цифрового профиля позволяет снизить кредитные риски, оптимизировать скоринг и повысить доступность финансово-кредитных ресурсов для предпринимательства.

Ключевые слова: *цифровая бизнес-модель, малый и средний бизнес, клиентская аналитика, встроенные финансы, предиктивный скоринг, цифровой профиль, Республика Казахстан.*

Введение

В условиях динамичной цифровой трансформации экономики Республики Казахстан и развития новых финансовых инструментов особое значение приобретает модернизация сектора малого и среднего бизнеса (МСБ). Как подчеркивается в глобальных исследованиях по линии G20, традиционные модели банковского финансирования МСБ исчерпывают свой потенциал из-за информационных асимметрий, высоких рисков и жестких требований кредитных институтов к залоговому обеспечению [1, с. 24].

Возникает объективная необходимость перехода к гибким клиентоцентричным решениям. Целью данного исследования является разработка теоретико-методических подходов к проектированию инновационных продуктов для субъектов МСБ на основе трансформации цифровых бизнес-моделей и глубинного анализа клиентских данных. Научная новизна работы заключается в формировании интегрированной модели взаимодействия финансовых институтов и МСБ через призму цифрового профиля клиента, что позволяет минимизировать риски и повысить доступность финансирования. Теоретическая значимость работы определяется развитием концепции цифровых бизнес-моделей, а практическая — возможностью внедрения предложенных решений в практику банков второго уровня и финтех-платформ.

Обзор литературы

Исследование теоретических и практических аспектов цифровой трансформации предпринимательства показывает, что классические подходы к формированию бизнес-моделей претерпевают радикальные изменения под воздействием информационных технологий. Как отмечают А. Остервальдер и И. Пинье, архитектура современной бизнес-модели базируется на непрерывном создании ценности через цифровые каналы взаимодействия с клиентами [2, с. 41]. В контексте стратегического управления инновациями ключевое значение имеют работы Д. Тиса, который доказывает, что устойчивое конкурентное преобладание бизнеса в цифровую эпоху достигается не за счет владения традиционными активами, а через гибкость цифровой бизнес-архитектуры [3, с. 40].

Как отмечается в недавних исследованиях, эффективная цифровая трансформация сектора малого и среднего предпринимательства не сводится к внедрению изолированных ИТ-инструментов, а требует комплексной перестройки бизнес-модели, клиентских каналов и архитектуры работы с данными [4, с. 129]. Автор подчеркивает, что традиционные финансовые институты часто не способны удовлетворить потребности МСБ из-за жесткости скоринговых моделей. Решением этой проблемы становится переход к управлению на основе данных (data-driven approach) и глубокой клиентской аналитики [5, с. 24].

Тем не менее, несмотря на значительное количество работ по цифровой экономике, в академической литературе сохраняется дефицит исследований, объединяющих механику проектирования цифровых бизнес-моделей с алгоритмами создания настраиваемых финансовых продуктов для МСБ на основе их транзакционного профиля. Настоящее исследование направлено на восполнение данной лакуны. Эмпирический контекст развивающихся рынков, в частности Республики Казахстан, демонстрирует высокую динамику цифровизации финансовой среды. Согласно данным Национального банка Республики Казахстан и аналитическим отчетам Национальной платежной корпорации, цифровые каналы взаимодействия и удаленная идентификация (e-KYC) стали доминирующими стандартами банковского обслуживания, охватывающими свыше 80 % новых клиентских операций [6].

Методология и результаты исследования

В основе разработанного нами методического подхода к трансформации бизнес-моделей субъектов малого и среднего бизнеса — синтез концепции динамических способностей, архитектуры бизнес-моделей и принципов управления на основе данных (data-driven approach). Текущее исследование опирается на междисциплинарный подход, объединяющий следующие теоретико-методологические положения:

1. Концепция динамических способностей [3] используется для обоснования тезиса о том, что в условиях цифровой экономики конкурентное преимущество МСБ определяется не статичными активами, а способностью гибко перестраивать бизнес-архитектуру и операционные процессы под запросы клиентов.

2. Структурный шаблон бизнес-модели [2] применяется для проектирования ключевых блоков создания ценности, цифровых каналов взаимодействия и механизмов монетизации инновационных продуктов для предпринимательства.

3. Аналитический подход и работа с данными [5] задают рамку перехода от интуитивного принятия решений к системному использованию клиентской аналитики как ключевого фактора конкурентоспособности.

Как отмечается в актуальных исследованиях, эффективная цифровая трансформация МСБ не сводится к точечной покупке программного обеспечения, а представляет собой системную перестройку стратегии, структуры и бизнес-модели. В рамках данного исследования за основу принят трехэтапный подход к достижению цифровой зрелости:

1. Базовый этап: внедрение цифрового учета, электронных платежей, базовых инструментов электронной коммерции и первичных мер кибербезопасности.

2. Интеграционный этап: подключение облачных сервисов, CRM-систем и автоматизация потоков клиентских данных.

3. Продвинутый этап: применение предиктивной аналитики, алгоритмов искусственного интеллекта и глубокой клиентской аналитики для создания индивидуальных финансовых продуктов.

Глобальные барьеры и дефицит финансирования сектора МСБ требуют координации усилий институтов развития и кредитных организаций. Согласно стратегическим установкам международных институтов, развитие цифровых экосистем и альтернативного скоринга позволяет нивелировать информационные асимметрии, снизить операционные издержки банков и обеспечить инклюзивный рост предпринимательства [1]. Как подчеркивает Чжу Фан, цифровизация МСБ является не просто технологической инициативой, а глобальным фактором повышения производительности труда и устойчивого развития при условии гармонизации цифровой инфраструктуры, управленческих компетенций и систем управления рисками [4]. Высокая степень зрелости национальной финансовой инфраструктуры и уровень внедрения цифровых сервисов e-KYC в Казахстане обеспечивают необходимый технологический фундамент для реализации предложенного подхода [6].

На основе обобщения теоретических подходов [2; 3; 5] и эмпирических ограничений, выявленных в современных исследованиях [1; 4; 6], нами разработана концептуальная модель инновационного продукта для МСБ, интегрирующая непрерывный анализ цифровой активности клиентов. Предлагаемая модель решает главную проблему традиционного банкинга — информационную асимметрию и жесткость залоговых требований — за счет перехода от статической отчетности к динамическому профилированию бизнес-активности.

Структура архитектуры инновационного продукта такова: разработанный продукт представляет собой циклическую экосистемную модель, состоящую из четырех взаимосвязанных уровней.

1. Уровень 1: сбор и агрегация альтернативных данных (Data Layer). Вместо традиционной бумажной финансовой отчетности система собирает цифровой след предприятия в режиме реального времени: обороты по торговому эквайрингу (POS-терминалы), транзакции на различных не связанных площадках (маркетплейсах), логистические данные цепочек поставок, государственные налоговые поступления и данные цифровой инфраструктуры [6]. Это нивелирует барьеры, описанные в отчетах GPFI [1] и работах Чжу Фан [4].

2. Уровень 2: клиентская аналитика и поведенческое профилирование (Analytics Layer). На базе подходов к управлению данными (data-driven approach) формируется динамический профиль МСБ [5]. Алгоритмы выделяют паттерны сезонности спроса, скорость оборачиваемости капитала и стабильность денежных потоков (cash flow), что позволяет сегментировать клиентов не по отраслевому признаку, а по уровню цифровой зрелости и транзакционной активности.

3. Уровень 3: предиктивный скоринг и динамическая оценка рисков (Risk Assessment Layer). Используя концепцию динамических способностей [3], банк или финтех-платформа автоматизирует оценку вероятности дефолта (Probability of Default). Кредитное решение принимается не на основе оценки залога, а на основе прогноза будущих денежных потоков клиента, сформированных по данным его реальной цифровой активности.

4. Уровень 4: выпуск индивидуального финансового продукта (Product & Value Proposition Layer). В соответствии с логикой шаблона бизнес-моделей [2] ценностное предложение трансформируется во встроенный финансовый продукт (Embedded Finance) — например, динамическую возобновляемую кредитную линию, автоматически активирующуюся при кассовых разрывах, или кредитование под подтвержденные цифровые заказы.

Полученные результаты показывают, что внедрение предложенной модели меняет характер взаимодействия между финансовым институтом и субъектом МСБ:

1) время принятия кредитного решения сокращается с нескольких недель (при классическом сборе документов) до нескольких минут за счет полной автоматизации скоринга на основе цифрового следа;

2) банк получает возможность формировать гибкие, персонализированные продукты (например, кредитование под реальные обороты в электронной коммерции), что напрямую снижает уровень неработающих кредитов (NPL) и расширяет охват неохваченных сегментов малого бизнеса.

Таким образом, применение предложенной архитектуры позволяет доказать, что успешная трансформация бизнес-модели МСБ и обслуживающих его финансовых организаций возможна благодаря непрерывному анализу данных о поведении клиента.

Заключение

Проведенное нами исследование теоретических и практических аспектов цифровизации финансового сектора подтверждает, что традиционные модели банковского обслуживания и залогового финансирования малого и среднего предпринимательства исчерпывают свой потенциал в современной цифровой экономике. Информационная асимметрия, высокие операционные издержки и жесткие требования к залоговому обеспечению формируют устойчивый барьер для доступа МСБ к финансовым ресурсам.

В ходе исследования были получены следующие основные результаты:

1. Теоретическое обоснование: доказано, что трансформация бизнес-моделей МСБ и обслуживающих их финансовых институтов требует выхода за рамки базового внедрения отдельного программного обеспечения. В соответствии с концепцией динамических способностей [3] и принципами управления на основе данных [5] ключевым фактором конкурентоспособности является создание гибкой бизнес-архитектуры, ориентированной на непрерывный сбор и аналитическую обработку данных цифрового следа клиента.

2. Анализ этапов цифровой зрелости и эмпирического контекста: на материале данных о внедрении трехэтапной концепции цифровой трансформации [4] и оценки состояния цифровой финансовой инфраструктуры Казахстана [6] обосновано, что переход к инновационным продуктам возможен при интеграции развитых банковских платформ, удаленной идентификации (e-KYC) и последовательном прохождении предприятием этапов оцифровки учета, внедрения CRM-систем и предиктивной аналитики.

3. Авторская архитектура продукта: разработана циклическая модель инновационного финансового продукта для МСБ (Embedded Finance / динамические кредитные линии). Модель включает четыре взаимосвязанных уровня: сбор альтернативных данных, поведенческое профилирование, предиктивный скоринг на основе прогноза денежных потоков (cash flow) и автоматический выпуск индивидуального продукта. Данный подход нивелирует залоговые ограничения, снижает уровень неработающих кредитов (NPL) и сокращает время принятия решений до нескольких минут.

Практическая ценность работы заключается в возможности применения предложенной архитектуры коммерческими банками и финтех-платформами при разработке экосистемных продуктов для МСБ. В качестве перспективы будущих исследований сформированы следующие направления:

— разработка алгоритмов автоматизированной оценки цифровой зрелости субъектов МСБ на основе транзакционных данных;

— исследование механизмов снижения платформенных и киберрисков при внедрении встроенных финансовых продуктов в сегменте предпринимательства.

Литература:

1. Global Partnership for Financial Inclusion (GPFI). Action Plan for Micro, Small, and Medium Enterprise Financing // GPFI, 2024. — URL: https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2025/gpfi-action-plan-for-msme-financing.pdf (дата обращения: 03.11.2026).
2. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 288 с.
3. Teece, D. J. Business models and dynamic capabilities // Long Range Planning. — 2018. — Vol. 51, № 1. — P. 40–49.
4. Чжу Фан. Трансформация малого и среднего бизнеса в условиях цифровой экономики // Central Asian Journal of Academic Research. — 2026. — Т. 4, № 9–2. — С. 129–132.
5. Davenport, T. H. Competing on Analytics: The New Science of Winning // T. H. Davenport, J. G. Harris. — 2nd ed. — Boston: Harvard Business Review Press, 2020. — 224 p.
6. Отчет о развитии национальной цифровой финансовой инфраструктуры // Национальная платежная корпорация Казахстана, 2025. — URL: https://npck.kz/wp-content/uploads/2025/02/annual-report-on-the- development-of-ndfi.pdf (дата обращения: 03.11.2026).

Банковская отчетность и анализ финансовых показателей: современные инструменты

Ильина Софья Вениаминовна, студент;
Перепелица Диана Андреевна, студент;
Юзбашян Алеся Сасуновна, студент;
Сурхаева Ева Федоровна, студент
Научный руководитель: Частилова Нина Леонидовна, преподаватель
Колледж многоуровневого профессионального образования РАНХиГС при Президенте РФ (г. Москва)

В статье рассматриваются назначение и состав банковской отчетности, основные направления анализа финансового состояния кредитной организации, а также показатели достаточности капитала, ликвидности, качества активов, рентабельности и операционной эффективности. Особое внимание уделяется практическому применению финансовых коэффициентов, GAP-анализу и цифровым инструментам визуализации данных. На примере показано, как результаты расчетов используются для выявления рисков и обоснования управленческих решений.

Введение

Банковская деятельность связана с привлечением и размещением денежных средств, проведением расчетов и принятием финансовых рисков. Для сохранения устойчивости кредитной организации необходимо регулярно оценивать ее капитал, ликвидность, качество активов, доходность и способность выполнять обязательства. Основным информационным источником для такой оценки выступает банковская отчетность, которая отражает финансовое положение банка и результаты его деятельности. [1, 3]

В современных условиях значение анализа отчетности возрастает из-за изменения процентных ставок, качества кредитного портфеля, стоимости фондирования и требований финансового регулирования. Одного изучения бухгалтерского баланса недостаточно: аналитик сопоставляет данные за несколько периодов, рассчитывает финансовые коэффициенты, оценивает риски и применяет инструменты прогнозирования. Банк России устанавливает формы и порядок представления отчетности кредитных организаций, а также обязательные нормативы деятельности банков [1, 3]

Цель статьи — изучить содержание банковской отчетности и современные инструменты анализа финансовых показателей кредитной организации, а также показать на условных примерах, как результаты анализа позволяют оценивать устойчивость банка и выявлять основные финансовые риски.

1. Понятие и значение банковской отчетности

Банковская отчетность — это система взаимосвязанных данных о финансовом положении, результатах деятельности и отдельных рисках кредитной организации. Она используется руководством банка для принятия управленческих решений, Банком России — для надзора, а инвесторами, кредиторами и другими заинтересованными лицами — для оценки финансовой устойчивости. [1]

В российской практике необходимо различать бухгалтерскую (финансовую) отчетность, надзорную отчетность, представляемую регулятору, и консолидированную финансовую отчетность банковской группы. Состав, сроки и порядок представления надзорных форм определяются нормативными актами Банка России, в том числе Указанием № 6406-У. [1, 5]

К основным задачам анализа банковской отчетности относятся:

— оценка достаточности собственного капитала и способности банка покрывать возможные убытки;
— анализ ликвидности и способности своевременно исполнять обязательства;
— определение качества кредитного портфеля и достаточности сформированных резервов;
— оценка прибыльности, рентабельности и эффективности использования ресурсов;
— выявление концентрации рисков и факторов, способных ухудшить финансовое положение банка.

2. Основные формы банковской отчетности

Для анализа деятельности кредитной организации используются бухгалтерские и надзорные формы. В частности, бухгалтерский баланс позволяет оценить состав активов, обязательств и источников собственных средств; отчет о финансовых результатах отражает доходы, расходы и итоговую прибыль. Перечень и порядок составления форм устанавливаются Банком России могут изменяться, поэтому при практической работе необходимо пользоваться актуальной редакцией нормативных документов. [2]

Помимо форм отчетности, аналитик изучает пояснения к финансовой отчетности, сведения о кредитном портфеле, резервах, структуре фондирования, условных обязательствах и операциях с финансовыми инструментами. [2, 6]

3. Основные методы анализа финансовых показателей банка

Анализ банковской отчетности проводится с применением нескольких взаимодополняющих методов.

1. Горизонтальный анализ — сравнение показателей за разные отчетные периоды. Он позволяет выявить рост или снижение активов, обязательств, капитала, доходов и расходов.

2. Вертикальный анализ — определение удельного веса отдельных статей в валюте баланса или в соответствующей группе доходов и расходов. Метод показывает структуру активов и источников финансирования.

3. Коэффициентный анализ — расчет относительных показателей, характеризующих капитал, ликвидность, качество активов, рентабельность и операционную эффективность.

4. Сравнительный анализ — сопоставление показателей банка со средними значениями по банковскому сектору и с результатами сопоставимых кредитных организаций.

5. Сценарный анализ и стресс-тестирование — оценка того, как изменение процентных ставок, отток средств клиентов, рост просроченной задолженности повлияют на финансовое положение банка.

4. Основные финансовые показатели и формулы их расчета

4.1. Достаточность капитала. Собственный капитал формирует финансовую основу банка и служит источником покрытия непредвиденных потерь. Для предварительного аналитического рассмотрения может использоваться упрощенное соотношение капитала и активов, взвешенных по уровню риска: [3]

Коэффициент достаточности капитала = Собственный капитал / Активы, взвешенные по риску × 100 %.

4.2. Ликвидность. Ликвидность характеризует способность банка своевременно исполнять обязательства. В российской практике применяются, в частности, норматив мгновенной ликвидности Н2 и норматив текущей ликвидности Н3. Для анализа также сопоставляются ожидаемые денежные поступления и выплаты по срокам, оценивается запас высоколиквидных активов и устойчивость источников фондирования. [3]

4.3. Качество кредитного портфеля. Для предварительной оценки используются доля просроченной задолженности и уровень покрытия просрочки резервами: [4]

Доля просроченной задолженности = Просроченная задолженность / Кредитный портфель × 100 %.

Покрытие просроченной задолженности резервами = Резервы по кредитам / Просроченная задолженность × 100 %. [4]

4.4. Рентабельность. Показатели ROE и ROA позволяют оценить эффективность использования собственного капитала и активов:

ROE = Чистая прибыль / Средний собственный капитал × 100 %.

ROA = Чистая прибыль / Средние активы × 100 %.

Для расчета средних величин обычно используют данные на начало и конец анализируемого периода. Высокая рентабельность не всегда свидетельствует о низком уровне риска: она может сопровождаться повышенной концентрацией кредитов или недостаточным резервированием. Поэтому ROE и ROA анализируются совместно с показателями качества активов и капитала.

4.5. Чистая процентная маржа и операционная эффективность. Чистая процентная маржа (NIM) показывает соотношение чистого процентного дохода и средних доходных активов. В учебных расчетах допускается использовать средние активы, если отдельные данные о доходных активах отсутствуют:

NIM = (Процентные доходы − Процентные расходы) / Средние активы × 100 %.

Коэффициент CIR отражает долю операционных расходов в операционных доходах:

CIR = Операционные расходы / Операционные доходы × 100 %.

Чем ниже CIR, тем меньше операционных расходов приходится на единицу дохода, однако оценка должна учитывать бизнес-модель и масштаб банка. Коэффициент LTD (Loans to Deposits) показывает соотношение кредитного портфеля и средств клиентов:

LTD = Кредитный портфель / Средства клиентов × 100 %.

Значение LTD выше 100 % может указывать на использование дополнительных источников фондирования. Само по себе оно не означает нарушение норматива и должно оцениваться вместе со сроками активов и обязательств.

5. Практический пример анализа финансовых показателей

Рассмотрим условную кредитную организацию. Все приведенные ниже данные являются учебными и не относятся к конкретному действующему банку. Денежные значения указаны в млн. рублей.

Таблица 1

Показатель	Значение	Характеристика
Активы, всего	1 200 000	Совокупность денежных средств, кредитов, ценных бумаг и прочих активов
Собственный капитал	150 000	Капитал банка с учетом предусмотренных корректировок
Кредитный портфель	700 000	Объем выданных клиентам кредитов
Просроченная задолженность	35 000	Условный объем просроченных ссуд
Резервы по кредитам	42 000	Сформированные резервы на возможные потери
Чистая прибыль за год	24 000	Финансовый результат после налогообложения
Средние активы	1 150 000	Среднее значение активов за период

На основании исходных данных рассчитаем отдельные показатели:

Таблица 2

Показатель	Расчёт	Результат
ROE	24 000 / 150 000 × 100 %	16,0 %
ROA	24 000 / 1 150 000 × 100 %	2,09 %
Доля просрочки	35 000 / 700 000 × 100 %	5,0 %
Покрытие резервами	42 000 / 35 000 × 100 %	120,0 %

Полученные результаты показывают, что условная рентабельность собственного капитала составляет 16 %, а рентабельность активов — около 2,09 %. Доля просроченной задолженности равна 5 %, при этом объем резервов превышает объем просрочки на 20 %. Эти значения дают предварительное представление о доходности и качестве кредитного портфеля, однако не позволяют сделать окончательный вывод об устойчивости банка без анализа ликвидности, концентрации рисков и динамики показателей.

Дополнительно рассмотрим расчет достаточности капитала на условных данных: капитал составляет 120 млрд рублей, активы, взвешенные по риску, — 960 млрд рублей. Упрощенный коэффициент равен 120 / 960 × 100 % = 12,5 %. Полученное значение служит учебной иллюстрацией; официальный норматив Н1.0 рассчитывается по действующим правилам Банка России с учетом состава капитала, корректировок, риск-весов и надбавок. [3]

6. Современные инструменты анализа и направления совершенствования

Современный финансовый анализ банков дополняется цифровыми технологиями, которые позволяют обрабатывать большие массивы информации и оперативно выявлять отклонения. К основным инструментам относятся:

1. Финансовое моделирование. На основе исторических данных строятся прогнозы доходов, расходов, капитала, ликвидности и качества активов.

6. Стресс-тестирование. Моделируются неблагоприятные сценарии: массовый отток вкладов, рост просрочки, увеличение стоимости фондирования, изменение процентных и валютных курсов.

7. GAP-анализ. Сопоставляются активы и пассивы, чувствительные к изменению процентных ставок, по временным интервалам. Положительный или отрицательный разрыв помогает оценить возможное изменение процентного дохода при изменении ставок.

8. BI-системы и дашборды. Инструменты бизнес-аналитики объединяют данные из разных систем, отображают динамику нормативов и коэффициентов, структуру кредитного портфеля, концентрацию риска и отклонения от плановых значений.

9. Машинное обучение и прогнозная аналитика. Такие методы могут применяться для выявления нетипичных операций, прогнозирования просрочки и поиска закономерностей в финансовых данных.

Международные стандарты финансовой отчетности уделяют особое внимание раскрытию информации о финансовых инструментах и рисках, а также оценке ожидаемых кредитных убытков. В российской практике анализ резервов и качества ссуд должен учитывать требования Банка России, включая Положение № 590-П. [4, 6]

Для повышения качества анализа кредитной организации рекомендуется:

— использовать актуальные данные и проверять их полноту и сопоставимость;
— сочетать коэффициентный анализ с оценкой денежных потоков и качественных факторов;
— анализировать показатели в динамике, а не по одному отчетному периоду;
— регулярно проводить стресс-тестирование и пересматривать сценарные предположения;

— контролировать концентрацию кредитного и процентного риска;
— обеспечивать информационную безопасность и разграничение доступа к финансовым данным;
— проверять соответствие методик расчета действующим нормативным документам Банка России. [1, 3, 4]

Заключение

Банковская отчетность является основным источником информации для оценки финансового состояния кредитной организации. Ее анализ должен охватывать достаточность капитала, ликвидность, качество активов, рентабельность и операционную эффективность. Использование горизонтального, вертикального и коэффициентного анализа позволяет выявлять изменения в структуре баланса и результатах деятельности банка.

Практические расчеты показывают, что отдельные коэффициенты дают полезную, но ограниченную информацию. Например, высокая рентабельность не исключает повышенного кредитного риска, а превышение кредитного портфеля над средствами клиентов требует дополнительного изучения структуры фондирования. Поэтому обоснованные выводы формируются только при комплексном рассмотрении финансовых показателей.

Современные инструменты — финансовое моделирование, стресс-тестирование, GAP-анализ и BI-системы — повышают оперативность анализа и помогают оценивать возможные последствия изменения внешних условий. Их применение должно основываться на достоверных данных и соответствовать актуальным требованиям Банка России. Таким образом, сочетание традиционных финансовых коэффициентов и цифровых аналитических методов способствует своевременному выявлению рисков и повышению устойчивости кредитной организации. [1, 3]

Литература:

1. Банк России. Указание от 10.04.2023 № 6406-У «О формах, сроках, порядке составления и представления отчетности кредитных организаций (банковских групп) в Центральный банк Российской Федерации, а также о перечне информации о деятельности кредитных организаций (банковских групп)» (с учетом изменений, в том числе Указаний Банка России от 17.04.2025 № 7047-У и от 10.11.2025 № 7234-У; действующая редакция).
2. Банк России. Положение от 24.11.2022 № 809-П «О Плане счетов бухгалтерского учета для кредитных организаций и порядке его применения» (в действующей редакции).
3. Банк России. Инструкция от 26.05.2025 № 220-И «Об обязательных нормативах и надбавках к нормативам достаточности собственных средств (капитала) банков с универсальной лицензией и об осуществлении Банком России надзора за их соблюдением».
4. Банк России. Положение от 28.06.2017 № 590-П «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности» (в действующей редакции).
5. Федеральный закон от 27.07.2010 № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности» (в действующей редакции).
6. Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» (введен в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 27.06.2016 № 98н; в действующей редакции).

Ограничения традиционных методов оценки финансовых рисков при исполнении государственных контрактов: проблемы обеспечения экономической безопасности предприятия

Кеслер Ксения Эдуардовна, студент
Научный руководитель: Скидан Анастасия Васильевна, кандидат экономических наук, доцент
Южно-Российский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Ростов-на-Дону)

Рассмотрены границы применимости традиционного финансового анализа к оценке рисков исполнения государственных контрактов. Выделены различия между оценкой финансового состояния организации и анализом экономических последствий отдельного контрактного обязательства. Исследованы ценовые, ликвидные и контрактные угрозы, особенности их взаимного влияния, а также ограничения использования ретроспективных коэффициентов при принятии решений об участии в закупках. Обоснована необходимость сочетания финансовых показателей предприятия с прогнозной оценкой денежных потоков и условий конкретного контракта.

Ключевые слова: *экономическая безопасность, государственные закупки, финансовые риски, финансовая устойчивость, контракт, антидемпинговые меры, ликвидность, риск-ориентированный подход.*

Система обеспечения экономической безопасности предприятия обеспечивает защиту его деятельности от существующих либо прогнозируемых угроз. При этом возможно возникновение угроз экономической безопасности предприятия, которые не могли быть заранее и обоснованно спрогнозированы. Не поддающиеся обоснованному прогнозированию угрозы экономической безопасности предприятия представляют собой риски.

В условиях современного состояния российской экономики значение государственных закупок (далее госзакупок) ввиду колоссального объема рынка государственного заказа крайне велико. Участие предприятия в государственных закупках предполагает принятие финансовых обязательств, последствия которых не всегда обнаруживаются при анализе бухгалтерской отчетности. Возникает методический вопрос: достаточно ли показателей, характеризующих организацию в целом, для оценки финансовой безопасности конкретной сделки?

В ГОСТ Р ИСО 31000–2019 риск определяется как «следствие влияния неопределенности на достижение поставленных целей» [1]. Такая трактовка не сводит риск к уже наступившему убытку. Для поставщика целью выступает не только исполнение обязательств в установленный срок, но и получение запланированного финансового результата без утраты платежеспособности. Следовательно, риск контракта следует рассматривать как возможное отклонение от ожидаемых денежных потоков, затрат, сроков и результата сделки. Сам стандарт предусматривает адаптацию общего подхода к характеру деятельности организации [1].

Е. Е. Манина отмечает, что «риск — это величина, характеризующая потенциальные убытки (потери), связанные с принятием неправильных управленческих решений, вырабатываемых в результате изучения экономической, политической и социальной ситуации, в которой протекает деятельность компании» [10].

Понятие «риск» неразрывно связано с понятием «экономическая безопасность». Уровень финансового риска принято оценивать масштабом возможных экономических убытков: потеря прибыли, части или всей суммы капитала предприятия. Понятие риска, экономической безопасности и финансовых результатов необходимо рассматривать во взаимосвязи [8].

Н. М. Шевцова дает такое определение: «финансовый риск — вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери дохода или капитала в ситуации неопределенности условий осуществления его финансовой деятельности» [9].

Вопрос о применимости общих приемов риск-менеджмента к закупочным отношениям уже поставлен в российской научной литературе. Я. Р. Гильдеева отмечает, что «формирование и функционирование института государственных закупок в России находится в состоянии постоянной трансформации, а традиционные методы управления финансовыми рисками не являются универсальными и общеприменимыми в системе государственных закупок» [5].

Риски разнообразны и многогранны. Классически в области экономической безопасности рассматривают следующие риски: кредитный риск, риск изменения процентных ставок, валютный риск, ценовой риск, инвестиционный риск, налоговый риск. Однако необходимо рассматривать и оценивать риски экономической безопасности, приведенные в соответствие с современной экономической ситуацией. Необходимо прогнозировать воздействие этих рисков на экономическую безопасность и финансовые результаты организации.

Традиционный коэффициентный анализ опирается на сведения о состоянии активов, обязательств и финансовых результатах на определенную дату или за завершившийся период (рис. 1).

Эти инструменты необходимы для диагностики общего финансового положения. Их ограничение заключается не в ошибочности расчетов, а в несовпадении уровня анализа: агрегированная отчетность не содержит полного графика платежей по каждому будущему контракту.

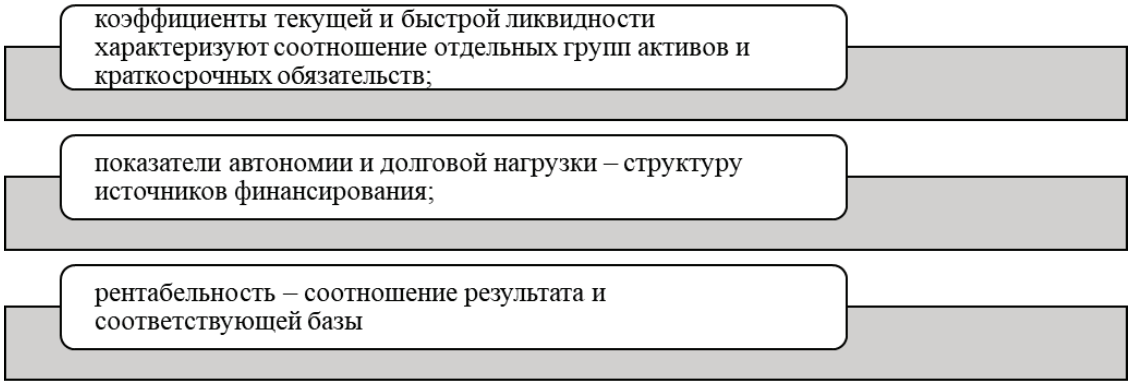


Рис. 1. **Элементы традиционного коэффициентного анализа**

Н. С. Пионткевич предлагает рассматривать оценку финансового риска как последовательность этапов, включая «расчет величины ущерба и вероятности его возникновения» [6]. Итоговый финансовый коэффициент переносится на конкретное неблагоприятное событие и его последствия, однако данный механизм не эффективен применительно к государственному контракту.

Например, одинаковый коэффициент текущей ликвидности может соответствовать принципиально разным ситуациям. В одном случае предприятие располагает денежными средствами и быстро реализуемыми активами; в другом значительная доля оборотных активов приходится на запасы или дебиторскую задолженность с более поздними сроками погашения. При необходимости немедленно оплатить дорогостоящую технику формально удовлетворительный коэффициент не гарантирует наличия свободной ликвидности. Поэтому финансовую устойчивость и способность профинансировать конкретный контракт нельзя считать тождественными характеристиками.

Специфика контрактной системы усиливает значимость предварительного анализа. Согласно части 2 статьи 34 Федерального закона № 44-ФЗ, «при заключении контракта указывается, что цена контракта является твердой и определяется на весь срок исполнения контракта» [2]. Для поставщика это означает ограниченные возможности переложить последующий рост закупочной стоимости на заказчика. Риск изменения цен поставщиков, стоимости логистики и финансирования необходимо оценивать до подачи заявки, а не только после появления отклонений в фактических затратах.

Особое место занимает снижение цены при конкурентном определении поставщика. Статья 37 Закона № 44-ФЗ предусматривает антидемпинговые меры при снижении цены «на двадцать пять и более процентов ниже начальной (максимальной) цены контракта» [2]. Следовательно, ценовое решение участника может одновременно уменьшать ожидаемую маржу и изменять требования к обеспечению исполнения. Однако сам по себе процент снижения цены не показывает прибыльность сделки: начальная цена может отличаться от фактической закупочной стоимости и расчетной себестоимости поставщика.

Применение антидемпинговых мер не всегда свидетельствует о финансовой угрозе для предприятия. Даже незначительное снижение цены может привести к убыткам при низкой рентабельности контракта, тогда как существенное снижение остается экономически оправданным при минимальных издержках. Поэтому установленный законодательством порог применения антидемпинговых мер не отражает фактическую границу финансовой безопасности контракта.

Отдельного разграничения требует применение Федерального закона № 223-ФЗ. В соответствии со статьей 2 этого закона, «положение о закупке является документом, который регламентирует закупочную деятельность заказчика и должен содержать требования к закупке, в том числе порядок определения и обоснования начальной (максимальной) цены договора, цены договора, заключаемого с единственным поставщиком (исполнителем, подрядчиком), включая порядок определения формулы цены, устанавливающей правила расчета сумм, подлежащих уплате заказчиком поставщику (исполнителю, подрядчику) в ходе исполнения договора, определения и обоснования цены единицы товара, работы, услуги, определения максимального значения цены договора, порядок подготовки и осуществления закупок способами» [3]. Поэтому правила антидемпингового регулирования, предусмотренные статьей 37 Закона № 44-ФЗ, нельзя автоматически переносить на все закупки по Закону № 223-ФЗ. При оценке риска необходимо анализировать конкретную документацию, положение о закупке и условия договора. Объединение разных закупочных режимов в единую выборку без такого разграничения может привести к неверной классификации угроз.

В исследовании С. А. Добродеева применительно к организации государственных закупок подчеркивается «необходимость выработки методики снижения рисков» [7], так как для поставщика угрозой становится не только нарушение закупочной процедуры, но и возможное истощение финансовых ресурсов вследствие исполнения экономически невыгодного обязательства.

Контрактный риск также нельзя описать простой суммой изолированных угроз. Увеличение закупочной стоимости сокращает маржу; необходимость заемного финансирования увеличивает расходы; задержка поставки способна повлечь неустойку и отложить поступление оплаты. При совместном проявлении этих обстоятельств итоговое ухудшение финансового результата может быть существеннее, чем следует из отдельной оценки каждого фактора. Для выявления подобных сочетаний необходимы сценарный анализ и сопоставление сроков поступлений и выплат.

В международной концепции COSO Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance подчеркивается необходимость включения риск-менеджмента в принятие стратегических решений и оценку результатов деятельности [4]. Применительно к государственным закупкам это означает, что анализ риска должен предшествовать ценовому предложению и решению о принятии обязательства. Финансовая диагностика после заключения контракта сохраняет значение, однако уже не может заменить предварительную проверку экономической допустимости его условий.

В таблице 1 представлены возможности и ограничения методов оценки финансовых рисков государственных контрактов.

Представленное сопоставление показывает, что ограничения традиционных методов связаны преимущественно с объектом и горизонтом наблюдения.

Коэффициентный анализ характеризует предприятие как единый хозяйствующий субъект; контрактно-ори-

Таблица 1. **Возможности и ограничения методов оценки финансовых рисков государственных контрактов**

Метод	Что позволяет оценить	Что требует дополнения
Коэффициенты ликвидности	Общую способность погашать краткосрочные обязательства	Календарь выплат и поступлений по контрактам
Показатели финансовой устойчивости	Структуру капитала и долговую нагрузку	Предельную дополнительную потребность в финансировании
Анализ рентабельности	Фактическую доходность деятельности	Полные ожидаемые затраты и маржу отдельной сделки
Анализ оборачиваемости	Среднюю скорость оборота активов	Этапы поставки, приемки и оплаты
Анализ чувствительности	Влияние изменения одного параметра	Совместное действие нескольких факторов и сценарии
Экспертная оценка рисков	Значимые качественные угрозы	Проверку допущений и сопоставимость оценок

ентированный анализ должен раскрывать последствия отдельного решения для денежных потоков, прибыли и общей финансовой нагрузки. Замена первого подхода вторым была бы методической ошибкой. Напротив, результаты должны взаимно проверяться: даже выгодный сам по себе контракт может быть чрезмерно рискованным для организации с недостаточным запасом ликвидности.

Для дальнейшего развития методического инструментария целесообразно разграничить три уровня оценки (рис. 2).

Такая постановка позволяет избежать как чрезмерного доверия к агрегированным коэффициентам, так и изолированного рассмотрения сделки вне финансовых возможностей организации.

Таким образом, перечисление финансовых угроз, связанных с ростом себестоимости, задержкой оплаты, дефицитом оборотных средств и применением штрафных санкций, не позволяет судить о величине риска. Для его оценки необходимо установить вероятность неблагоприятных событий, размер возможных потерь и взаимозависимость отдельных факторов. При разработке методики следует учитывать фактические показатели исполнения контрактов, поскольку произвольное установление весовых коэффициентов снижает достоверность полученных результатов.

Оценка должна базироваться на наилучшей имеющейся информации и дополняться по мере необходимости новыми данными [1].

В заключении отметим, что традиционные методы финансового анализа сохраняют значение для оценки платежеспособности, рентабельности и структуры капитала, но не исчерпывают задач предупреждения угроз при исполнении государственных контрактов. Для достижения экономической безопасности и финансовых результатов необходимо учитывать также сопровождающие риски.

Основное ограничение традиционных методов в недостаточной чувствительности к условиям конкретной сделки, последовательности платежей и сочетанию неблагоприятных событий. Для обеспечения экономической безопасности требуется согласовать оценку предприятия, отдельного контракта и контрактного портфеля. Разработка соответствующего инструментария представляет самостоятельную задачу дальнейшего исследования.

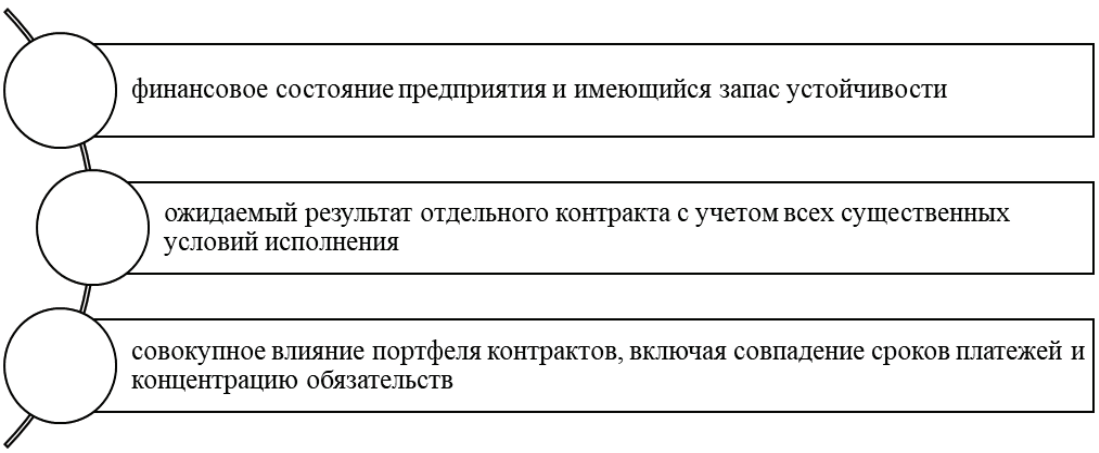


Рис. 2. **Уровни оценки финансового риска**

Литература:

1. ГОСТ Р ИСО 31000–2019. Менеджмент риска. Принципы и руководство. Утв. приказом Росстандарта от 10.12.2019 № 1379-ст. URL: https://protect.gost.ru/gost/details/6a383140–61f9–458c-8663-e919a5782434 (дата обращения: 20.10.2026).
2. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Ст. 34., С. 37. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (дата обращения: 19.10.2026).
3. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Ст. 2. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/ (дата обращения: 20.10.2026).
4. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance: Executive Summary. 2017. URL: https://www.coso.org/enterprise-risk-management (accessed: 20.10.2026).
5. Гильдеева Я. Р. Управление финансовыми рисками в системе государственных закупок // Интеллект. Инновации. Инвестиции. — 2016. — № 9. — С. 29–33.
6. 6. Пионткевич Н. С. Методический подход к оценке финансовых рисков хозяйствующего субъекта // Известия уральского государственного экономического университета. — 2016. –№ 2 (64). — С. 48–57.
7. Добродеев С. А. Актуальные проблемы обеспечения экономической безопасности при организации государственных закупок для нужд органов внутренних дел Российской Федерации // Финансовые рынки и банки. — 2021. — № 11. — С. 13–19.
8. Лесина Т. В. Влияние финансовых и сопровождающих рисков на экономическую безопасность организации // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2024. — № 5. — С. 6–12.
9. Шевцова Н. М. Управление финансовыми рисками предприятия в целях ее экономической безопасности // Управление инновационным развитием агропродовольственных систем на национальном и региональном уровнях: Материалы международной научно-практической конференции, Воронеж, 13–14 июня 2019 года. — Воронеж: Воронежский государственный аграрный университет им. Императора Петра I, 2019. — С. 210–214.
10. Манина Е. Е. Место управления финансовыми рисками в системе обеспечения экономической безопасности предприятия // Modern Science. — 2019. — № 11–4. — С. 123–126

Методика аудиторской проверки расчетов с покупателями и заказчиками

Ким Анна Вадимовна, студент магистратуры
Научный руководитель: Еприкова Татьяна Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент
Новосибирский государственный университет экономики и управления

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты формирования методики аудиторской проверки расчетов с покупателями и заказчиками. Авторами определена ключевая цель такого аудита, рассмотрены информационная и нормативно-правовая базы, описаны основные этапы проверки и выполнение процедур по существу.

Ключевые слова: *расчеты с покупателями и заказчиками, аудиторские процедуры по существу, аудиторские доказательства, дебиторская задолженность.*

Аудит расчетов с покупателями и заказчиками является одним из ключевых направлений аудиторской проверки организации вне зависимости от вида её деятельности, т. к. именно расчеты с покупателями и заказчиками непосредственно влияют на её ликвидность и платежеспособность. Для экономических субъектов актуальность данного аудита обусловлена необходимостью контроля за поступающими денежными потоками, эффективностью проводимой кредитной политики, соблюдением требований законодательства.

Цель аудита расчетов с покупателями и заказчиками — это подтверждение достоверности отражения в бухгалтерской финансовой отчетности экономического субъекта информации о расчетах за реализованную продукцию, выполненные работы и оказанные услуги.

Информационная база аудита расчетов с покупателями и заказчиками включает как внешние, так и внутренние источники. К основным источникам информации относятся:

1) нормативно-правовые документы: федеральный закон «О бухгалтерском учете» № 402-ФЗ, федеральный закон «Об аудиторской деятельности» № 307-ФЗ, ПБУ 9/99 «Доходы организации», ПБУ 10/99 «Расходы организации», приказ Минфина РФ № 94н «Об утверждении

Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению», Гражданский кодекс РФ, Налоговый кодекс РФ;

2) внутренние документы организации: учетная политика, договоры с покупателями и заказчиками, график документооборота, акты сверки взаиморасчетов;

3) первичные учетные документы: товарные накладные, счета-фактуры, акты выполненных работ (оказанных услуг), платежные поручения, кассовые документы, банковские выписки;

4) регистры бухгалтерского учета: журнал операций, оборотно-сальдовые ведомости, данные о сроках дебиторской задолженности;

5) бухгалтерская (финансовая) отчетность.

Аудит расчетов с покупателями и заказчиками начинается с оценки соблюдения установленных правил расчетов за реализованную продукцию, оказанные услуги и выполненные работы, в т. ч. закрепленных договорами сроков и способов погашения задолженности [3]. Задолженность покупателей и заказчиков затем распределяется на четыре категории: текущая, просроченная, спорная и безнадежная. Каждая отдельная сумма такой задолженности по конкретной сделке анализируется с отнесением ее к одной из этих категорий. При использовании безналичной формы расчетов проверяется наличие соответствующих документов, в необходимых в случаях аудиторская команда осуществляет внешнюю сверку с обслуживающим банком или с покупателем/заказчиком. Помимо этого, в ходе аудиторской проверки расчетов с покупателями и заказчиками аудитор устанавливает:

– обоснованность сумм, отнесенных к дебиторской задолженности организации;

– реалистичность их оценки;

– наличие законных прав у организации на переданные покупателю ценности;

– правильность отражения дебиторской задолженности на бухгалтерских счетах и в бухгалтерской (финансовой) отчетности;

– достоверность отнесения дебиторской задолженности к соответствующему периоду и ее раскрытия в бухгалтерской (финансовой) отчетности по времени погашения (краткосрочная, долгосрочная и в т. ч. просроченная).

На сегодняшний день действующая отечественной практике система нормативного регулирования аудиторской деятельности включает пять уровней:

1) федеральный закон от 30.12.2008 № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» является ключевым нормативно-правовым актом, регулирующим аудиторскую деятельность в России.

2) нормативно-правовые акты государственного регулирования аудиторской деятельности министерств и ведомств, призванные обеспечить эффективное функционирование аудиторской деятельности в России, его поступательное развитие и совершенствование, контроль за деятельностью аудиторов.

3) международные стандарты аудита (МСА), введенные приказами Минфина России от 16.10.2023 № 166н, от 19.05.2025 № 61н и др. с целью установления норм аудита, однозначно интерпретируемых всеми субъектами финансово-хозяйственной деятельности.

4) методики аудиторской деятельности, регламентирующие порядок осуществления аудиторами проверок применительно с конкретными отраслями, по отдельным вопросам налогообложения, финансов и по специальным аудиторским заданиям.

5) внутренние стандарты аудиторских организаций, подготавливаемые с целью разъяснения положений правил (стандартов) аудиторской деятельности, оказания помощи в их технической реализации, в выработке приемов и способов выполнения конкретных аудиторских процедур. Данные стандарты разрабатываются самими аудиторскими организациями и обеспечивают единый подход к проведению проверок и контролю их результатов в данной аудиторской организации.

На предварительном этапе аудиторской проверки аудитор должен получить понимание о деятельности организации, без этого этапа невозможно оценить риски и корректно выполнить планирование аудиторских процедур. Согласно МСА 300 «Планирование аудита финансовой отчетности», аудитор должен разработать общую стратегию аудита, отражающую объем, сроки проведения и общую направленность аудита, а также являющуюся основой для разработки плана аудита [1].

Согласно МСА 500 «Аудиторские доказательства», аудиторские доказательства — это информация, используемая аудитором при формировании выводов, на которых основывается аудиторское мнение. Аудиторские доказательства включают как информацию, содержащуюся в данных бухгалтерского учета, на которых основывается финансовая отчетность, так и полученную из других источников информацию.

Для проверки учетной информации о расчетах с покупателями и заказчиками могут быть запрошены с целью изучения и сбора аудиторских доказательств [2]:

– действующая учетная политика;

– действующие договоры с покупателями и заказчиками;

– первичные учетные документы, в т. ч. УПД и прочие сопроводительные документы;

– регистры бухгалтерского учета по соответствующим счетам учета расчетов с покупателями и заказчиками;

– материалы инвентаризации дебиторской и кредиторской задолженности;

– действующие внутренние регламенты, учетная политика, должностные инструкции, график документооборота и др. внутренние документы.

Аудитор должен получить понимание процесса отражения операций по расчетам с покупателями и заказчиками. Основанием для отражения в бухгалтерском учете расчетов являются первичные учетные документы. Клю-

чевым документом, устанавливающим исполнение обязательств, является заключенный договор поставки. Расчетным документом может выступать счет или иной документ, предусмотренный в качестве расчетного. Документами, подтверждающими факт возникновения задолженности, являются УПД, товарные накладные (со счетом-фактурой для расчетов по НДС), акт оказанных услуг. Наиболее частой формой расчетов является безналичная с помощью платежных поручений, при безналичной форме расчетов поступление денежных средств в кассу осуществляется с помощью приходного кассового ордера.

Бухгалтерские записи инициируются пользователем и после этого обрабатываются бухгалтерской системой и отражаются в регистре бухгалтерских записей и оборотно-сальдовой ведомости автоматически. Первичные документы в бумажной форме также не создаются. После закрытия периода внесение бухгалтерских записей в основной регистр невозможно.

Дебиторская задолженность отражается в бухгалтерских регистрах в суммах, вытекающих из бухгалтерских записей и признаваемых ею правильными. Учет расчетов с покупателями и заказчиками за отгруженные товары, работы и услуги на момент перехода права собственности отражаются на счете 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками», а также авансы полученные и векселя покупателей.

Величина резерва определяется отдельно по каждому сомнительному долгу в зависимости от финансового состояния, платежеспособности должника и оценки вероятности погашения долга полностью или частично. Дебиторская задолженность, по которой срок исковой давности истек, другие долги, нереальные для взыскания, списываются по каждому обязательству на основании данных проведенной инвентаризации (с проверкой обоснованности сумм), письменного обоснования и приказа руководителя организации.

Списание долга в убыток вследствие неплатежеспособности должника не является аннулированием задолженности, эта задолженность должна отражаться за бухгалтерским балансом в течение 5 лет с момента списания для наблюдения за возможностью её взыскания в случае изменения имущественного положения должника.

Таким образом, в результате проведенных процедур аудитор делает вывод о том, достоверно ли отражает бухгалтерская финансовая отчетность состояние расчетов с покупателями и заказчиками во всех существенных отношениях.

Литература:

1. Казакова Н. А. Аудит: учеб. — 6-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2026.
2. Смагина М. Н. Аудит расчетов с покупателями и заказчиками: задачи, этапы проведения и методологические подходы // Известия Юго-Западного государственного университета. — 2020.
3. Штефан М. А., Замотаева О. А., Максимова Н. В., Шурыгин А. В. Аудит: учеб. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2026.

Теоретические основы учета расчетов с покупателями и заказчиками

Ким Анна Вадимовна, студент магистратуры
Научный руководитель: Еприкова Татьяна Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент
Новосибирский государственный университет экономики и управления

В статье рассматриваются теоретические основы бухгалтерского учета расчетов с покупателями и заказчиками. Авторами проанализированы такие ключевые определения, как «расчеты», «дебиторская задолженность», «договор» и др. В работе подробно рассмотрена нормативно-правовая база, регламентирующая порядок признания, оценки и отражения в учете расчетных операций с покупателями и заказчиками.

Ключевые слова: *расчеты с покупателями и заказчиками, дебиторская задолженность, резерв по сомнительным долгам.*

Расчеты — это система организации регулирования платежей по денежным и неденежным требованиям и обязательствам [1]. Состояние расчетов с покупателями и заказчиками характеризуется наличием дебиторской и кредиторской задолженностями (в части авансов полученных). В силу обязательства одно лицо (должник) обязано совершить в пользу другого лица (кредитора) определенное действие, например, передать имущество, выполнить работу, уплатить деньги и т. п., либо воздержаться от определенного действия, а кредитор имеет право требовать от должника исполнения его обязанности.

Дебиторская задолженность — задолженность других организаций, юридических и физических лиц (дебиторов) данной организации. Покупатели и заказчики — организации, приобретающие производственную продукцию, товары, прочие ценности, потребляющие оказываемые

им услуги/выполненные работы [7]. Задолженность покупателей и заказчиков за отпущенные им товары, работы и услуги, но не оплаченная в срок является наиболее распространенным видом дебиторской задолженности. Дебиторская задолженность отвлекает средства из оборота организации, тем самым ухудшает её финансовое положение, поэтому своевременное взыскание задолженности является основной задачей организации.

Основной документ, который регулирует исполнение обязательств сторонами, — заключенный договор, по условиям и форме не противоречащий нормативным требованиям. Договором поставки признается договор купли-продажи, по которому продавец (поставщик), осуществляющий предпринимательскую деятельность, обязуется передать в обусловленный срок производимые или закупаемые им товары покупателю для использования в предпринимательской деятельности или в иных хозяйственных целях. Договор заключается посредством направления сторонам предложения заключить договор — оферты, которая должна содержать существенные условия предлагаемого договора. Существенные условия — условия, которые необходимы для договоров данного вида, например, предмет договора, цена, сроки и др. Договор признается заключенным, когда лицо, направившее оферту, получает согласие, акцепт.

Развитие рыночных отношений привело к возникновению различных форм расчетов между контрагентами. Существуют две формы расчетов — денежная и неденежная. К денежным формам относятся безналичная форма (с помощью платежных поручений, чеков, аккредитивов, расчетов по инкассо) и наличная форма. К неденежным формам относятся прекращение обязательства зачетом и уступка требования (цессия).

На сегодняшний день расчеты между контрагентами в большинстве случаев осуществляются безналичным путем, т. е. перечислением или переводом денежных средств с помощью банковских операций. Наличные расчеты — расчеты, в которых участвуют наличные денежные средства. Произведены они могут быть только путем передачи денежных банкнот одним лицом другому лицу во исполнение обязательств.

Под контролем состояния дебиторской задолженности подразумевается бухгалтерский учет и регулирование сумм задолженности, образовавшейся вследствие расчетов с дебиторами [6]. Основной целью контроля является избежание потерь денежных средств от дебиторов для предотвращения нестабильности компании, неэффективного расходования человеческих ресурсов, падения деловой репутации, ухудшения конкурентоспособности. Контроль дебиторской задолженности позволяет управлять финансовыми потоками, не допуская материальных и репутационных потерь. При хозяйственной деятельности организации важно непрерывно анализировать финансовые показатели, включающие показатели дебиторской задолженности.

В целях обеспечения своевременного документирования и эффективного контроля расчетных операций организации нуждаются в рационально организованной системе их бухгалтерского учета. Правовое и методическое регулирование учета расчетов с покупателями и заказчиками осуществляет преимущественно Министерство финансов РФ, которое непосредственно работает над совершенствованием данной системы нормативно-правовых актов.

Гражданский кодекс РФ (ГК РФ) является одним из ключевых документов, регламентирующих расчеты. Именно данный документ регламентирует основы обязательственного права: понятие обязательства, исполнение обязательств и их обеспечение, прекращение [1]. Помимо этого, устанавливает положения о регулировании расчетных операций, такие как формы расчетов, положения о расчетах платежными поручениями, о расчетах по аккредитиву, по инкассо, чеками и др. Также кодекс устанавливает общим сроком исковой давности три года.

В свою очередь Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) устанавливает систему налогов и сборов, порядок определения налоговой базы, особенности документирования операций [2]. Так, НК РФ устанавливает реализацию товаров (работ, услуг) объектом налогообложения, соответственно, её обложением налогом на добавленную стоимость (НДС). Также в рамках регулирования налога на прибыль организаций НК РФ устанавливает общие положения по формированию резервов по сомнительным долгам, дает определение сомнительного долга и безнадежных долгов.

Основным федеральным стандартом бухгалтерского учета расчетов с покупателями и заказчиками является федеральный закон № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете», именно он устанавливает единые правовые и методологические основы организации и ведения бухгалтерского учета. Первичный учетный документ должен быть составлен при совершении факта хозяйственной жизни, а если это не представляется возможным — непосредственно после его окончания [3]. Следовательно, дебиторская задолженность в общем случае отражается после выполнения кредитором товарной части сделки, т. е. после отгрузки продукции. Также закон регламентирует проведение инвентаризации активов и обязательств, требования к финансовой отчетности и др.

Информация о расчетах с покупателями и заказчиками обобщается на счете 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками». Счет по дебету корреспондирует на суммы, указанные в расчетных документах, со счетами 90 «Продажи», 91 «Прочие доходы и расходы», по кредиту — на суммы поступивших платежей (включая авансы) со счетами учета денежных средств, суммы полученных авансов и предварительной оплаты учитываются обособленно [4]. Счет 76 «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами» используется для учета претензионной дебиторской задолженности и сумм НДС по с полученных авансов.

Аналитический учет по счету 62 ведется по каждому предъявленному счету или по каждому покупателю при расчетах плановыми. Организация аналитического учета

должна предусматривать возможность получения необходимых данных по: покупателям и заказчикам по расчетным документам, срок оплаты которых не наступил; покупателям и заказчикам по не оплаченным в срок расчетным документам; авансам полученным; векселям, срок поступления денежных средств по которым не наступил; векселям, дисконтированным (учтенным) в банках; векселям, по которым денежные средства не поступили в срок.

Кроме договора и возможных приложений к нему, например, спецификации, расчеты с покупателями и заказчиками отражаются на основании первичных учетных документов, таких как акт выполненных работ, товарно-транспортная накладная, товарная накладная, УПД, счет-фактура. В качестве расчетного документа может выступать счет или иной документ, предусмотренный сторонами в качестве расчетного.

Согласно ПБУ 9/99 «Доходы организации», выручка принимается к бухгалтерскому учету в сумме, исчисленной в денежном выражении, равной величине поступления денежных средств и иного имущества и (или) величине дебиторской задолженности [5]. Если величина поступления покрывает лишь часть выручки, то выручка, принимаемая к бухгалтерскому учету, определяется как сумма поступления и дебиторской задолженности (в части, не покрытой поступлением).

Полученные авансы от покупателей формируют кредиторскую задолженность и не признаются доходами. Остатки авансов полученных от покупателей отражаются в финансовой отчетности в составе кредиторской задолженности. Авансовый счет-фактура составляется при получении предоплаты покупателя и выставляется в течение 5 дней со дня получения аванса.

Сомнительной дебиторской задолженностью признается задолженность, не погашенная в сроки, установленные договором, и не обеспеченная залогом, поручительством, банковской гарантией, информация о такой задолженности учитывается на счете 63 «Резервы по сомнительным долгам», аналитический учет ведется по каждому созданному резерву. На сумму создаваемых резервов делаются записи по дебету счета 91 «Прочие доходы и расходы» и кредиту счета 63 [4]. Аналогичной проводкой отражается доначисление резерва, обратной его восстановление. Величина резерва определяется отдельно по каждому сомнительному долгу в зависимости от платежеспособности должника и оценки вероятности погашения долга полностью или частично. При образовании в соответствии с правилами бухгалтерского учета резервов сомнительных долгов величина выручки не изменяется.

Согласно ГК РФ, сроком исковой давности установлены три года с момента, когда задолженность перейдет в разряд просроченной согласно условиям договора [1]. Дебиторская задолженность, по которой срок исковой давности истек, другие долги, нереальные для взыскания, включаются в расходы организации в сумме, в которой задолженность была отражена в бухгалтерском учете организации.

Литература:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая): федер. закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ (с изм. и доп.).
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая): федер. закон от 05.08.2000 № 117-ФЗ (с изм. и доп.).
3. О бухгалтерском учете: федер. закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (с изм. и доп.).
4. Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению: приказ Минфина России от 31.10.2000 № 94н (ред. от 08.11.2010).
5. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99: приказ Минфина России от 06.05.1999 № 32н (ред. от 27.11.2020.).
6. Коршикова С. Н. Учет, контроль, рефинансирование дебиторской задолженности // ЕГИ. 2022.
7. Сутягин В. Ю. Дебиторская задолженность: учет, анализ, оценка и управление: учеб. — М.: ИНФРА-М, 2024.

Прогнозирование финансового состояния как основа стратегического управления коммерческой организацией

Королева Ульяна Алексеевна, студент магистратуры
Научный руководитель: Плотникова Олеся Владимировна, доктор экономических наук, профессор
Новосибирский государственный университет экономики и управления

В статье рассматривается роль прогнозирования финансового состояния в системе стратегического управления коммерческой организацией. Обосновывается, что в условиях возрастающей неопределенности внешней среды ретроспективный финансовый анализ утрачивает достаточность для принятия стратегических решений. Систематизируются современные методические подходы к прогнозированию финансового состояния: коэффициентное моделирование, множественный дискриминантный анализ (модели Альтмана, Таффлера, Спрингейта), логит-модели,

экспертные и комбинированные методы. Раскрываются лимиты универсальных моделей и необходимость их отраслевой адаптации. Обосновывается интеграция количественных и качественных индикаторов раннего предупреждения в стратегический контур управления финансами. Делается вывод о том, что прогнозирование финансового состояния должно рассматриваться не как вспомогательная аналитическая процедура, а как системообразующий элемент стратегического финансового управления долгосрочных управленческих решений.

Ключевые слова: *прогнозирование финансового состояния, стратегическое управление, финансовый анализ, модели банкротства, множественный дискриминантный анализ.*

Современная экономическая среда характеризуется высокой волатильностью, ужесточением санкционного давления, изменением конъюнктуры рынков и ускорением технологических сдвигов. В этих условиях стратегическое управление коммерческой организацией не может опираться исключительно на ретроспективные данные финансовой отчетности. Как справедливо отмечается в научной литературе, финансовое прогнозирование выступает инструментом антикризисного менеджемнта, направленным на преодоление компанией финансовых затруднений и улучшение ее финансового состояния на протяжении периода долгосрочного управления [5, 13]. Стратегическое финансовое планирование, ядром которого является прогнозирование, ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления финансово-инвестиционной деятельности предприятия [3, с. 35].

Актуальность темы обусловлена разрывом между потребностями стратегического управления и возможностями традиционного финансового анализа. Ретроспективный анализ отвечает на вопрос о том, каким было финансовое состояние организации в прошлом, тогда как стратегическое управление требует ответа на вопрос о том, каким оно станет при тех или иных сценариях развития. Прогнозирование финансового состояния позволяет заранее определить потребности в ресурсах и оценить возможные изменения во внешней и внутренней среде [1, с. 14]. В связи с этим целью настоящей статьи является систематизация методических подходов к прогнозированию финансового состояния и обоснование его роли как основы стратегического управления коммерческой организацией.

Финансовое состояние организации традиционной рассматривается как комплексная характеристика ее финансовой устойчивости, платежеспособности, ликвидности, деловой активности и рентабельности. Оно отражает результат взаимодействия внутренних и внешних факторов и определяет способность организации отвечать по обязательствам и финансировать развитие [10, с. 206]. Диагностика включает коэффициентный анализ, анализ абсолютных показателей устойчивости, структуры капитала, денежных потоков, а также сравнительный и факторный анализ [2].

Однако для стратегического управления диагностика должна быть дополнена прогнозированием. Прогноз финансового положения всегда основывается на всестороннем анализе, чтобы определить будущую финансовую ситуацию и принять меры [14]. В системе стратегического управления прогнозирование выполняет превентивную, ресурсную, сценарную и контрольную функции. Отсутствие согласованности между теорией и практикой финансового менеджмента приводит к принятию стратегических решений без прогнозного обоснования [5]. Преодоление этого разрыва требует интеграции прогнозных моделей в стратегический контур.

Методические подходы к прогнозированию финансового состояния делятся на несколько групп.

Первая группа — коэффициентные и балансовые модели, основанные на экстраполяции динамики ключевых показателей (например, модели устойчивого роста, где часть статей плана изменяется в темпе объема реализации) [3, с. 5–8]. Они просты и наглядны, но точность снижается при структурных сдвигах.

Вторая группа — модели множественного дискриминантного анализа (МДА), наиболее распространенные в прогнозировании банкротства. Классической является пятифакторная модель Э. Альмата (Z-score), информативная для крупных предприятий [12]. Применяются также четырехфакторная модель Таффлера, модели Спрингейта, Фулмера, логит-модели Ольсона (O-score) и Змиевски [18]. Сравнительный анализ показывает точность около 83 % для моделей Альтмана и Таффлера, но для непубличных компаний устойчивее модель Таффлера, а для крупных — модель Альмата [12]. Ограничения универсальных МДА-моделей: устаревание коэффициентов, дублирование и неоднозначность трактовки показателей, различия в весах, разные прогнозы для одного предприятия [8]. Требуется отраслевая адаптация, поскольку финансовые пропорции различаются по сферам деятельности. Для новых МДА-моделей предлагается унифицированных подход к перечню показателей, отражающих фундаментальные закономерности финансового состояния [8].

Третья группа — экспертные и качественные методы, дополняющие количественные модели. Метод экспертных оценок предполагает многоступенчатый опрос специалистов и обработку результатов инструментарием экономической статистики [17]. Эти методы учитывают нефинансовые факторы (качество корпоративного управления, отраслевые риски, макроэкономические тенденции). Индекс корпоративного управления Гомперса и мониторинг финансовых «red flags» позволяют выявить рискованные компании на ранних стадиях [7].

Четвертая группа — комплексные и комбинированные методики, интегрирующие количественные и ка-

чественные индикаторы. Предлагается многоуровневый подход, объединяющий коэффициентный анализ, абсолютные показатели устойчивости, анализ денежных потоков и нефинансовые критерии [11]. Особое внимание уделяется динамической оценке и выявлению негативных тенденций на ранних стадиях. Интеграция количественных и качественных подходов признается необходимым условием эффективного стратегического управления.

Стратегическое управление предполагает не только постановку долгосрочных целей, но и инструменты оценки их реализуемости и корректировки траектории. Прогнозирование выполняет роль связующего звена между стратегическим целеполаганием и оперативным управлением. Более того, оно обеспечивает обоснованность стратегических решений [15]. Без прогнозных расчетов такие решения принимаются интуитивно, что повышает риск ошибок. Также необходимо подчеркнуть, что оно создает основу для раннего предупреждения кризисных явлений: опережающее выявление признаков неплатежеспособности позволяет своевременно реагировать и менять систему управления [8]. Именно прогнозные индикаторы, а не ретроспективные коэффициенты, обеспечивают переход от реактивного управления к превентивному.

Прогнозирование также позволяет согласовать стратегические и тактические финансовые планы, преодолевая разрыв между долгосрочными целями и краткосрочными бюджетами [3]. Также оно формирует информационную базу для оценки эффективности стратегии: сопоставление прогнозных и фактических показателей позволяет выявлять отклонения и корректировать стратегию, замыкая цикл стратегического управления [16].

Современные исследователи подчеркивают необходимость внедрения инновационных моделей финансового прогнозирования, соответствующих международным стандартам и учитывающих нестабильность [12]. Стратегическое финансовое планирование должно быть согласовано с общей стратегией предприятия и способствовать балансу между риском и доходностью. Прогнозные модели не должны ограничиваться финансовыми коэффициентами и должны учитывать качественные параметры, такие как: устойчивость бизнес-модели, конкурентные позиции, качество управления рисками [7, 10].

Прогнозирование финансового состояния коммерческой организации — это не изолированная аналитическая процедура, а системообразующий элемент стратегического управления, обеспечивающий обоснованность, своевременность и сбалансированность стратегических решений. Методический арсенал включает коэффициентные модели, модели МДА, экспертные методы и комплексные комбинированные методики. Каждый подход имеет ограничения, преодоление которых требует отраслевой адаптации и интеграции количественных и качественных индикаторов. Для стратегического управления принципиально, чтобы прогнозирование охватывало не только вероятность банкротства, но и более широкий спектр параметров (ликвидность, устойчивость, деловую активность, денежные потоки). Только тогда прогноз становится инструментом стратегического предвидения. Дальнейшее развитие связано с включением нефинансовых индикаторов, сценарным моделированием и адаптацией универсальных моделей к отраслевой специфике.

Литература:

1. Афанасьева Л. А. Стратегический менеджмент: инструменты принятия управленческих решений // Управленческий учет. 2023. № 8. С. 13–20.
2. Биткина И. К. Эволюция подходов к проведению финансового анализа организаций в отечественной финансовой науке // Экология и водное хозяйство. 2023. Т. 5, № 1. С. 6–21.
3. Вагапова Д. Х. Современные подходы к финансовому планированию как основа обеспечения финансовой устойчивости компаний в условиях экономической нестабильности // Journal of Monetary Economics and Management. 2025. № 12. С. 61–66.
4. Волобуева Д. С. Теоретико-методические аспекты оценки финансового состояния предприятия // Сборник научных работ серии «Экономика». Донецк: ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2022. Вып. 25. С. 205–217.
5. Гуреев К. А. Ограничения универсальных моделей прогнозирования банкротства и необходимость их отраслевой адаптации (на примере строительных предприятий) // Управленческий учет. 2025. № 12. С. 1–18.
6. Ельмекеева А. А. Комплексная методика анализа финансового состояния для ранней диагностики банкротства // Право, экономика и управление: теория и практика: материалы Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием. Чебоксары: ИД «Среда», 2025. С. 148–150.
7. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры. М.: Финансы и статистика, 2006. 559 с.
8. Скоробогатов М. В. Сравнительный анализ моделей прогнозирования банкротства предприятий // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2025. № 4. С. 43–56.
9. Чепик О. В. Прогнозирование финансовой устойчивости организаций в системе экономической безопасности: монография. Курск: Университетская книга, 2022. 149 с.
10. Шашло Н. В. Диагностика вероятности банкротства и разработка программы финансового оздоровления предприятия в условиях цифровой трансформации экономики: монография. М.: Русайнс, 2023. 130 с.

11. Якушова С. Г. Финансовое прогнозирование как направление эффективного стратегического финансового управления компанией в условиях цифровой экономики // Право, экономика и управление: сб. тр. конф. 2021. С. 14–22.
12. Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy // The Journal of Finance. 1968. Vol. 23, № 4. P. 589–609.
13. Fulmer J. G. A Bankruptcy Classification Model for Small Firms // Journal of Commercial Bank Lending. 1984. Vol. 66, № 11. P. 25–37.
14. Gompers, P. A. Corporate Governance and Equity Prices // The Quarterly Journal of Economics. 2003. Vol. 118, № 1. P. 107–155.
15. Ohlson J. A. Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy // Journal of Accounting Research. 1980. Vol. 18, № 1. P. 109–131.
16. Springate G. L. V. Predicting the Possibility of Failure in a Canadian Firm. Burnaby: Simon Fraser University, 1978. 135 p.
17. Taffler R. J. Going, Going, Gone — Four Factors Which Predict // Accountancy. 1977. Vol. 88, № 1003. P. 50–54.
18. Zmijewski M. E. Methodological Issues Related to the Estimation of Financial Distress Prediction Models // Journal of Accounting Research. 1984. Vol. 22. P. 59–82.

Экономическая оценка системы дополнительного предупреждения водителей на железнодорожных переездах Республики Казахстан

Култай Еркин, студент магистратуры
Научный руководитель: Асылбекова Лейла Умурзаковна, доктор психологических наук, доцент
Maqsut Narikbayev University (г. Астана, Казахстан)

В статье рассматривается проблема дорожно-транспортных происшествий на железнодорожных переездах Казахстана и оценивается экономическая целесообразность разработки и внедрения комплекса CrossVision — системы дополнительного светового и звукового предупреждения водителей с видеофиксацией нарушений. Приведены оценка рынка, подход к ценообразованию, расчет выгоды заказчика и результаты оценки эффективности проекта методом дисконтированных денежных потоков, а также анализ чувствительности и сценариев.

Ключевые слова: *железнодорожный переезд, безопасность движения, дорожно-транспортное происшествие, предупреждение водителей, бизнес-план, NPV, IRR.*

Железнодорожный переезд остается одним из самых опасных мест пересечения автомобильного и железнодорожного транспорта. Автомобиль способен остановиться за несколько метров, тогда как тормозной путь грузового поезда измеряется сотнями метров. Поэтому ошибка водителя на переезде почти всегда приводит к тяжелым последствиям: гибели и травмам людей, повреждению локомотивов, вагонов и пути, перерывам в движении поездов.

Для Казахстана проблема носит устойчивый характер. По данным акционерного общества «Национальная компания «Қазақстан темір жолы», в 2021–2025 годах на переездах магистральной сети произошло 132 дорожно-транспортных происшествия (ДТП), в которых погибли 30 и пострадали 62 человека; ежегодно фиксируется 25–28 случаев [1]. Основная причина — поведение водителей: в 2025 году в 21 случае из 27 автомобиль выехал на переезд при запрещающем показании светофора, а две трети ДТП произошли на регулируемых переездах [1]. Кроме того, машинисты за год 110 раз применяли экстренное торможение, чтобы избежать столкновения, то есть на одно фактическое ДТП приходится около четырех столкновений, предотвращенных в последний момент. Эти цифры показывают, что статистика происшествий отражает лишь часть реального риска.

Повышение безопасности на переездах соответствует государственной повестке. Концепция развития транспортно-логистического потенциала Республики Казахстан до 2030 года ставит задачу снижения числа и тяжести дорожно-транспортных происшествий [2]. Следовательно, решения, направленные на снижение аварийности на пересечениях автомобильных и железных дорог, отвечают не только интересам владельца инфраструктуры, но и задачам государственной политики.

Зарубежные исследования подтверждают ведущую роль человеческого фактора. По обзору Федеральной железнодорожной администрации США, ошибка или рискованное поведение водителя были причиной 94 % происшествий на переездах [3]. Авторы этого обзора выделяют несколько устойчивых закономерностей: водители, как правило, не ожидают увидеть поезд, те, кто часто пользуется переездом, реже смотрят по сторонам, а скорость крупного движущегося объекта систематически недооценивается [3]. Британское исследование человеческого фактора добавляет к этому привычку и самоуверенность: более половины водителей, проехавших на красный сигнал, пользовались этим переездом ежедневно, а редкое движение поездов снижает ощущение опасности [4]. Европейский тематический обзор отмечает, что самым частым нарушением является проезд закрытого или закрывающегося переезда [5].

Из этих исследований следуют два практических вывода. Во-первых, дополнительный сигнал полезен, если он появляется там, куда водитель действительно смотрит, то есть на дороге перед переездом. Во-вторых, сигнал должен включаться только при реальном приближении поезда: ложные срабатывания со временем подрывают доверие к предупреждению, и водители начинают его игнорировать [3].

Меры защиты переездов можно разделить на три группы: устранение пересечения в одном уровне (путепроводы), физическое ограничение въезда (шлагбаумы, устройства заграждения) и информирование водителя (светофоры, знаки, звуковой сигнал). Первые две группы требуют крупных вложений и длительного проектирования, третья применяется повсеместно, но, как показывает статистика, не исключает нарушений. Владелец инфраструктуры среди принятых мер по итогам 2025 года называет дублирующие знаки с подсветкой, светодиодную разметку и видеофиксацию нарушений [1]. Таким образом, возникает потребность в сравнительно недорогом дополнительном контуре предупреждения, который усиливает действие штатной сигнализации.

Цель статьи — оценить экономическую целесообразность разработки и внедрения такого комплекса на примере проекта CrossVision, бизнес-план которого подготовлен в рамках магистерского проекта автора. Для достижения цели решаются следующие задачи: описать предлагаемое решение и его ограничения, оценить рынок, обосновать цену и выгоду заказчика, рассчитать показатели эффективности проекта и проверить их устойчивость.

Методологически работа выполнена как кабинетное исследование. Использованы аналитические материалы владельца инфраструктуры, отчеты зарубежных железнодорожных и дорожных ведомств, открытые макроэкономические данные и цены поставщиков компонентов. Рынок оценен по логике TAM-SAM-SOM, цена сформирована затратным методом и проверена внешними ориентирами, эффективность проекта рассчитана методом дисконтированных денежных потоков с анализом безубыточности, чувствительности и сценариев.

CrossVision представляет собой модульный аппаратно-программный комплекс. Получив от действующей автоматической переездной сигнализации (АПС) сигнал о приближении поезда, он проецирует на покрытие перед переездом предупреждающий знак и одновременно включает активные светодиодные знаки на подходах, которые обеспечивают видимость в светлое время суток. Если автомобиль продолжает движение или находится в опасной зоне, включается звуковой сигнал. Камеры фиксируют событие, а данные о нарушениях и состоянии оборудования передаются ответственному работнику. Принципиальное ограничение решения состоит в том, что комплекс не заменяет сигнализацию, а работает только как ее надстройка, поэтому рынком проекта являются переезды, оборудованные АПС.

Выбор такой архитектуры объясняется соотношением затрат и сроков. Строительство путепровода или установка устройств заграждения требуют проектирования, капитальных вложений и длительного согласования, тогда как дополнительный комплекс монтируется на существующем переезде без перестройки дороги и пути. Кроме того, каждое срабатывание комплекса сопровождается записью поведения водителя, поэтому эффект становится измеримым уже на первых оснащенных переездах, без многолетнего ожидания статистики ДТП по каждому объекту. Для владельца инфраструктуры это означает переход от реакции на происшествия к управлению риском на основе данных: журнал событий показывает, где чаще всего нарушают правила, и позволяет адресно планировать профилактику, рейды и капитальные решения.

Эффективность подобных мер подтверждается зарубежной практикой. После установки камер на переездах в Великобритании число опасных проездов сократилось более чем вдвое [6]. В США светодиодный знак, включаемый при образовании очереди автомобилей, на одном из переездов сократил число автомобилей, остановившихся в опасной зоне, на 26,6 % [7], а недорогие системы предупреждения рассматриваются как самостоятельный класс решений стоимостью от 5 до 30 % стоимости полной активной сигнализации [8]. Британская стратегия повышения безопасности переездов также предусматривает оснащение переездов дополнительными автоматическими средствами там, где это обосновано оценкой риска [9].

Рынок оценен по методике TAM-SAM-SOM, дополненной уровнем технической применимости. Общий объем рынка составляют 1 023 переезда магистральной сети. Поскольку комплекс работает только по сигналу АПС, технически применимыми признаны охраняемые переезды и переезды с АПС среди неохраняемых: по данным службы пути, сигнализацией оборудовано около 52 % неохраняемых переездов, что дает около 627 переездов. Доступный рынок ограничен переездами с АПС в пяти отделениях с наибольшей удельной аварийностью и составляет 256 переездов. План продаж предусматривает 116 комплексов за пять лет и 396 за десять лет с учетом поставок для подъездных путей промышленных предприятий и проектов местных исполнительных органов.

Целевые заказчики различаются по закупочному поведению. Владелец инфраструктуры и акиматы закупают через процедуры государственных и квазигосударственных закупок, что означает длинный цикл, строгие требования к документации и ценовую конкуренцию. Частные владельцы подъездных путей принимают решения быстрее, но их число и бюджеты ограничены. Поэтому готовность заказчиков платить на концептуальной стадии не может считаться установленной и проверяется письмами о намерениях до начала разработки.

Цена сформирована методом «себестоимость плюс целевая маржа». Себестоимость базового комплекса рассчитана по ценам поставщиков с резервами на гарантию и колебания курса и составляет 5,64 млн тенге без НДС, цена серийного комплекса — 10,0 млн тенге. Такая маржа необходима, поскольку продажи в отрасли идут штучно, а расходы на

разработку, испытания и сервисную сеть распределяются на небольшое число комплексов. Помимо продажи оборудования, бизнес-модель включает подписку на платформу мониторинга и сервисное обслуживание, доля которых в выручке к 2036 году достигает около 37 %.

Организационно проект реализуется небольшой инженерной компанией. Команда растет с 5 до 10 человек к 2031 году, сборка комплексов выполняется на собственном участке, а изготовление металлоконструкций и часть монтажных работ передаются подрядчикам по утвержденным чертежам. Такая модель позволяет удерживать постоянные расходы на низком уровне и наращивать выпуск без строительства собственного производства. Для критических модулей предусмотрены два поставщика, что снижает риск срыва поставок.

С правовой точки зрения CrossVision позиционируется как дополнительное средство предупреждения, которое не заменяет предусмотренную правилами сигнализацию и не освобождает участников движения от соблюдения обязательных требований. Это положение закрепляется в договорах на пилот и поставку. Оно защищает компанию от претензий в случае происшествия на оснащенном переезде и одновременно точно описывает назначение продукта для заказчика. Обработка данных видеофиксации ведется с соблюдением законодательства о персональных данных.

Уровень цены проверен по сопоставимым закупкам в стране с той же шириной колеи. В 2018 году в России была объявлена закупка оборудования фотовидеофиксации с пусконаладкой для 127 железнодорожных переездов с начальной ценой 254 млн рублей, то есть около 2 млн рублей на переезд [10]. Цена CrossVision сопоставима с этим уровнем, хотя комплекс помимо видеофиксации выполняет функцию дополнительного предупреждения водителей, а значит, дает заказчику больше, чем одна только фиксация нарушений.

Для заказчика важен вопрос: при каких условиях затраты на комплекс окупаются за счет предотвращенного ущерба. Средний ущерб от ДТП на переездах не публикуется и сильно различается по случаям: владелец инфраструктуры указывает, что одно происшествие может обойтись в 1 млрд тенге и более [11], однако большинство ДТП ограничивается повреждением автомобиля и задержкой поездов. Поэтому выгода оценена через пороговую эффективность. Стоимость владения комплексом за пять лет составляет 13,24 млн тенге, или около 2,65 млн тенге в год. Доля ДТП, которую комплекс должен предотвратить для окупаемости затрат, рассчитана как отношение годовой стоимости владения к произведению частоты ДТП на средний ущерб (табл. 1).

Таблица 1. **Доля ДТП, которую должен предотвратить комплекс для окупаемости затрат заказчика, %**

Средний ущерб от одного ДТП, млн тг	**100**	**300**	**600**	**1 200**
Частота 0,04 ДТП на переезд в год	66	22	11	6
Частота 0,08 ДТП на переезд в год	33	11	6	3

При частоте 0,08 ДТП на переезд в год и среднем ущербе 300 млн тенге затраты окупаются, если комплекс предотвращает примерно каждое девятое ДТП; при меньшем ущербе требуемая эффективность выше. Поэтому оснащать имеет смысл прежде всего переезды с повышенным риском, отобранные по истории ДТП и экстренных торможений. Главным при этом остается не денежный результат, а сохраненные жизни, которые в такой расчет не входят.

Финансовая модель построена на 2027–2036 годы в номинальных ценах. Ставка дисконтирования рассчитана кумулятивным методом: доходность государственных облигаций 15,85 % [12], премия за рыночный риск 4,23 % [13] с коэффициентом бета 1,2 и премия за раннюю стадию проекта 10 процентных пунктов, что в сумме дает около 31 %. Стартовые инвестиции до начала продаж составляют 116 млн тенге, общая потребность в финансировании с учетом запаса ликвидности — 366 млн тенге. Источниками служат средства инициаторов (69 млн тенге), посевного инвестора (147 млн тенге), гранты на коммерциализацию технологий (100 млн тенге) и кредит (50 млн тенге). Основные показатели эффективности приведены в таблице 2.

Таблица 2. **Основные показатели эффективности проекта CrossVision**

Показатель	**Значение**
Потребность в финансировании, млн тг	366
Ставка дисконтирования, %	31
Накопленная чистая прибыль за 2027–2036 гг., млрд тг	около 1,30
NPV за 2027–2036 гг., млн тг	-27,8
NPV с учетом терминальной стоимости, млн тг	13,0
IRR за 2027–2036 гг. / с терминальной стоимостью, %	28,2 / 32,1
Простой срок окупаемости, лет	5,6

Отрицательный NPV за десятилетний период объясняется высокой ставкой дисконтирования: прибыль последних лет при ставке 31 % существенно уменьшается при приведении. Основная часть стоимости проекта формируется сервисным обслуживанием установленных комплексов после 2036 года, поэтому она учтена через терминальную стоимость. Чтобы не завышать оценку, терминальная стоимость рассчитана только по сервисной базе, без новых продаж, за вычетом затрат сервисной команды. Положительный NPV с ее учетом означает, что проект возвращает вложения и обеспечивает доходность не ниже 31 % годовых. Динамика накопленного денежного потока показана на рис. 1.

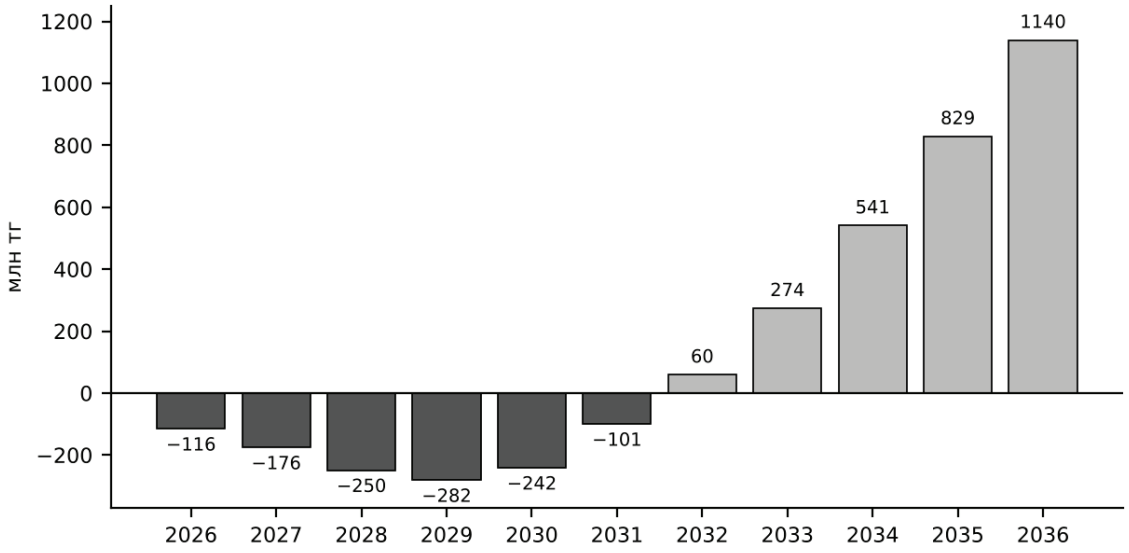


Рис. 1. **Накопленный денежный поток проекта CrossVision, млн тг**

Накопленный денежный поток достигает минимума в 2029 году, когда завершаются пилот и первые серийные поставки, и становится положительным в 2032 году. Именно на 2027–2029 годы приходится основная потребность в финансировании, поэтому средства привлекаются траншами и выделяются только после прохождения очередного этапа проекта.

Анализ чувствительности показал, что сильнее всего результат зависит от цены комплекса и выполнения плана продаж: NPV с терминальной стоимостью обращается в ноль при цене 9,83 млн тенге или при выполнении плана продаж после пилота на 97 %. Результат заметно зависит и от ставки дисконтирования: при ставке 25 % NPV с терминальной стоимостью составляет 123,5 млн тенге, при 28 % — 60,0 млн тенге, а при 35 % становится отрицательным. Для инвестора с требуемой доходностью 25–28 % проект создает заметную стоимость, для венчурного инвестора он находится на границе привлекательности.

Важно разделять показатели прибыли и стоимости. Накопленная чистая прибыль проекта за 2027–2036 годы составляет около 1,30 млрд тенге, начиная с 2030 года она положительна ежегодно. Небольшое значение NPV не означает малую прибыль: NPV показывает стоимость, которая остается после возврата всех вложений с доходностью 31 % в год, то есть при очень строгом требовании к доходности.

Сценарный анализ подтверждает этот вывод. В пессимистичном сценарии, при доле переездов с АПС 40 %, продажах после пилота на 30 % ниже плана и росте себестоимости на 10 %, NPV с терминальной стоимостью составляет минус 154,1 млн тенге, и переход к серийным поставкам без пересмотра цены или сегмента нецелесообразен. В оптимистичном сценарии, при продажах на 20 % выше плана, NPV достигает 101,0 млн тенге. Таким образом, запас устойчивости проекта невелик, и решение о его продолжении должно приниматься поэтапно.

Для этого предусмотрены ворота инвестиционного решения. Переход к серийным поставкам допускается только после пилотной установки, если подтверждено статистически значимое снижение скорости подъезда автомобилей к переезду при отсутствии роста выездов на запрещающий сигнал, а заказчики представили письма о намерениях. Не менее 30 дней до включения предупреждения фиксируются исходные показатели, затем те же показатели измеряются при работающем комплексе. Пороговые значения задаются заранее, что исключает подбор удобных результатов. Если пилот не подтвердит эффект, потери ограничатся средствами первых двух лет.

Основные риски проекта связаны с переносом закупок заказчиков на следующий год, ценовой конкуренцией в тендерах, меньшей, чем принято, долей переездов с АПС и длительными согласованиями. Для их снижения компания ведет переговоры с заказчиками заранее, предлагает поэтапную оплату и рамочные договоры, удерживает долю частных заказчиков и до начала разработки подтверждает перечень переездов с АПС в приоритетных отделениях.

Социальный эффект проекта не сводится к денежным показателям. Каждое предотвращенное столкновение означает сохраненные жизни и здоровье водителей, пассажиров и локомотивных бригад, а также отсутствие задержек поездов и повреждения инфраструктуры. Кроме того, использование отечественной сборки и региональных подрядчиков создает рабочие места и развивает компетенции в области транспортной безопасности внутри страны. Эти эффекты не включены в финансовую модель, поэтому приведенные показатели эффективности являются консервативной оценкой общественной ценности проекта.

Проведенная оценка позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, проблема ДТП на переездах Казахстана носит устойчивый характер и в основном связана с поведением водителя, поэтому дополнительное предупреждение на переездах с действующей сигнализацией является обоснованным направлением снижения риска. Во-вторых, рынок такого решения ограничен переездами с АПС и составляет около 256 переездов в приоритетных отделениях. В-третьих, оснащение выгодно заказчику на переездах с повышенным риском, если комплекс предотвращает определенную долю ДТП, которую можно рассчитать заранее. В-четвертых, при цене 10,0 млн тенге проект экономически эффективен с учетом сервисной составляющей, но чувствителен к цене и объему продаж, что требует поэтапной реализации с измеримыми критериями на каждом этапе. Практическая значимость работы состоит в том, что предложенная модель позволяет заказчику и инвестору принимать решение о расширении внедрения по фактическим результатам пилота.

Литература:

1. АО «НК «Қазақстан темір жолы». Анализ по дорожно-транспортным происшествиям за 12 месяцев 2025 года по АО «НК «КТЖ»: внутренний аналитический материал. — Астана, 2026.
2. Об утверждении Концепции развития транспортно-логистического потенциала Республики Казахстан до 2030 года: постановление Правительства Республики Казахстан от 30 декабря 2022 года № 1116. — URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200001116 (дата обращения: 05.11.2026).
3. Yeh M., Multer J. Driver behavior at highway-railroad grade crossings: a literature review from 1990–2006: Report No. DOT/FRA/ORD-08/03. — Washington: Federal Railroad Administration, 2008. — URL: https://railroads.dot.gov/sites/fra.dot.gov/files/fra_net/385/ord0803.pdf (дата обращения: 05.11.2026).
4. Level crossings: summary of findings and key human factors issues: Research Report 359 / Davis Associates Limited. — London: Health and Safety Executive, 2005. — URL: https://www.orr.gov.uk/media/18618/download (дата обращения: 05.11.2026).
5. Kamphuis K. Road safety thematic report — Railway level crossings. — Brussels: European Road Safety Observatory, European Commission, 2021. — URL: https://road-safety.transport.ec.europa.eu/system/files/2021–07/road_safety_thematic_report_railway_level_crossings_tc_final.pdf (дата обращения: 05.11.2026).
6. Dangerous driving at level crossings in Suffolk more than halved following installation of safety cameras // Network Rail. — 2017. — 23 November. — URL: https://www.networkrailmediacentre.co.uk/news/dangerous-driving-at-level-crossings-in-suffolk-more-than-halved-following-installation-of-safety-cameras (дата обращения: 05.11.2026).
7. Hellman A. D. LED-enhanced sign research to reduce vehicle queuing at highway-rail grade crossings: Report No. DOT-VNTSC-FRA-20–12. — Washington: Federal Railroad Administration, 2020. — URL: https://rosap.ntl.bts.gov/view/dot/54757 (дата обращения: 05.11.2026).
8. Hellman A., daSilva M. Low-cost warning device industry assessment: Research Results RR 11–26. — Washington: Federal Railroad Administration, 2011. — URL: https://railroads.dot.gov/sites/fra.dot.gov/files/fra_net/124/RR_Low_Cost_Warning_Devices_final.pdf (дата обращения: 05.11.2026).
9. Network Rail. Enhancing level crossing safety 2019–2029: a long-term strategy targeting improved safety on Great Britain's railway. — London: Network Rail, 2019. — URL: https://www.networkrail.co.uk/wp-content/uploads/2020/03/Enhancing-Level-Crossing-Safety-2019–2029.pdf (дата обращения: 05.11.2026).
10. Железнодорожные переезды оборудуют камерами за 254 миллионов рублей. Перечень мест установки // Speedcam.online. — 2018. — URL: https://speedcam.online/zheleznodorozhnye-pereezdy-oboruduyut-kamerami-za-254-millionov-rublej-perechen-mest-ustanovki/ (дата обращения: 05.11.2026).
11. КТЖ: безопасности движения поездов уделяется повышенное внимание // Informburo.kz. — 2025. — 19 августа. — URL: https://informburo.kz/novosti/ktz-bezopasnosti-dvizeniia-poezdov-udeliaetsia-povysennoe-vnimanie (дата обращения: 05.11.2026).
12. KASE: инвесторы ждут более дешевых денег — что происходит с рынком гособлигаций Казахстана // Курсив. — 2026. — 9 июля. — URL: https://kz.kursiv.media/2026–07–09/kaye-investory-zhdut-bolee-deshevyh-deneg-chto-proishodit-s-rynkom-gosobligaczii-kazahstana/ (дата обращения: 05.11.2026).
13. Damodaran A. Country default spreads and risk premiums // NYU Stern School of Business. — 2026. — January. — URL: https://pages.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html (дата обращения: 05.11.2026).

Этапы адаптации персонала в современных условиях развития компании

Ободовская Виктория Сергеевна, студент магистратуры
Российский государственный гуманитарный университет (г. Москва)

В статье автор рассматривает понятие адаптации, цель компании и новых сотрудников, этапы адаптации, а также цели каждого этапа и мероприятия, которые проводятся для достижения цели.

Ключевые слова: *адаптация персонала, этапы адаптации, управление человеческими ресурсами, организационное развитие, пребординг, профессиональная интеграция, HR-менеджмент, корпоративная культура, эффективность труда, удержание персонала.*

В современных условиях труда работники стремятся найти стабильную организацию с прозрачными бизнес-процессами. Приступая к выполнению обязанностей на новом месте, специалист рассчитывает на полноценное и комфортное включение в рабочую среду: даже если должностные обязанности знакомы и понятны, ему необходимо заново осваивать корпоративные требования, устанавливать профессиональные контакты и встраиваться в действующие процессы. Адаптационный период актуален для всех вновь принятых сотрудников, включая специалистов, уже обладающих опытом работы. Следовательно, компании важно заранее разработать чёткий и последовательный план адаптации нового работника, чтобы в период его погружения в профессиональную среду не допустить снижения производительности труда.

В настоящей статье рассматриваются этапы адаптации, описанные в научной литературе. Прежде чем приступить к их анализу, необходимо определить предмет исследования.

Понятие адаптации описано в книге «Управление персоналом организации» А. Я. Кибанова. Адаптация персонала — это взаимное приспособление работника и организации, которое основывается на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях [1].

Под адаптационными процессами понимается организованное включение вновь принятого работника в производственную деятельность организации, осуществляемое при наименьших материальных и финансовых расходах.

Цель компании в период адаптации — эффективно и быстро погрузить нового сотрудника в рабочие процессы, познакомить его с компанией и корпоративной культурой, чтобы он вышел на требуемый уровень производительности с минимальными издержками, а также снизить текучесть кадров среди новичков.

Цель нового сотрудника — комфортно и быстро интегрироваться в коллектив и достичь требуемого уровня производительности.

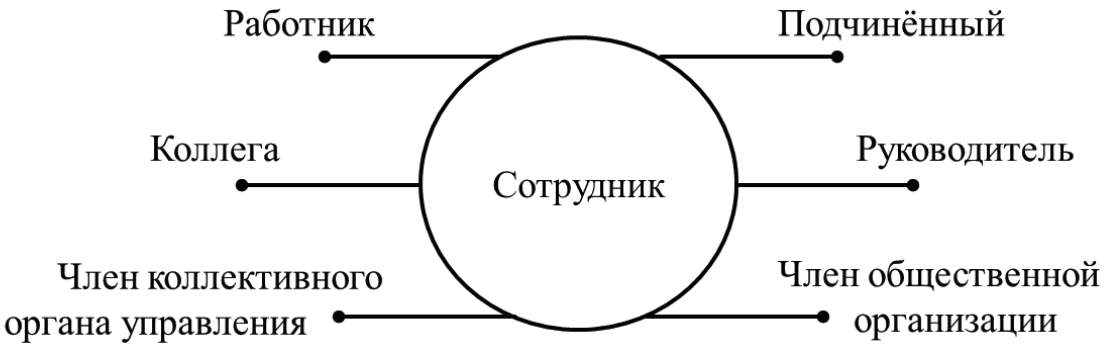


Рис. 1. **Функциональные позиции нового сотрудника в период адаптации [2]**

В ходе адаптации вновь принятый работник включается в сложившуюся в организации систему взаимоотношений и, как следствие, одновременно занимает несколько функциональных позиций [2]. Совокупность позиций, осваиваемых новым сотрудником, представлена на рисунке 1.

Перейдём к рассмотрению этапов адаптационного процесса. В научной литературе адаптацию персонала принято подразделять на пять этапов.

Более детально рассмотрим этапы адаптации: разберём цели каждого этапа и мероприятия, которые применяют в компании на конкретном этапе.

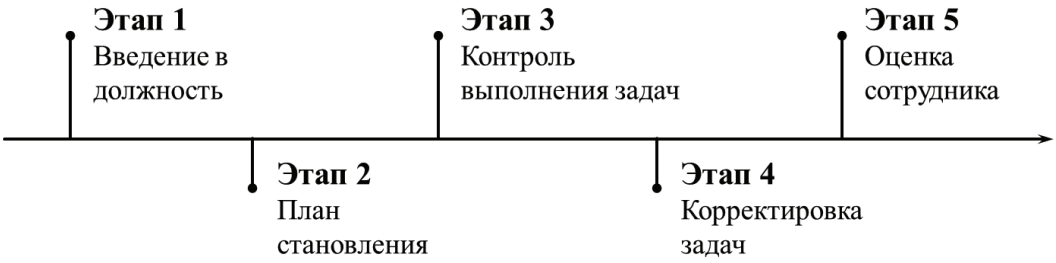


Рис. 2. **Этапы адаптации [2]**

Этап 1. Введение в должность

Цель — ознакомить нового сотрудника с инструкциями и корпоративными ценностями компании.

В современных условиях этап введения в должность начинается до дня трудоустройства и длится до конца испытательного срока. Данный этап делят на два пункта, а именно: пребординг и онбординг.

Пребординг — это действия, помогающие сохранить контакт с будущим сотрудником до момента выхода на новое рабочее место. Период пребординга начинается с момента подписания офера и длится до дня трудоустройства.

Подготавливающие мероприятия для комфортного входа в компанию:

— подготовка рабочего места;
— составление адаптационного листа;
— презентация о компании;
— приветственное письмо на почту;
— информирование о порядке действий в первый рабочий день.

Онбординг — это мероприятия, которые начинаются с момента трудоустройства и проходят на протяжении всего адаптационного периода. Новый сотрудник знакомится с командой и рабочим местом, погружается в структуру компании и рабочие процессы.

Мероприятия в процессе онбординга:

— оформление документов;
— ознакомление с техникой безопасности;
— инструктаж по информационной безопасности;
— выдача фирменного набора новичка;
— знакомство с командой и руководителем;
— экскурсия по офису;
— обучение.

Этап 2. План становления

Цель — разработать индивидуальные задачи для нового сотрудника на период адаптации в соответствии с занимаемой должностью.

На этапе планирования проводят следующие мероприятия:

— закрепление наставника;
— знакомство с задачами;
— формирование целей.

Этап 3. Контроль выполнения задач

Цель — выявить ошибки и проблемы на ранних сроках для возможности их устранения.

Мероприятия, позволяющие наблюдать за новым сотрудником:

— заполнение чек-листа;
— проведение промежуточной аттестации;
— отслеживание контрольных точек в цифровых системах.

Этап 4. Корректировка задач

Цель — устранить ошибки и барьеры, мешающие эффективной адаптации.

Мероприятия на данном этапе:
— встречи с наставником и руководителем для обсуждения проблем в выполнении задач;
— участие в тренингах;
— устранение мешающих факторов.

Этап 5. Оценка сотрудника

Цель — проанализировать эффективность нового сотрудника и принять решение о прохождении или непрохождении испытательного срока.

Мероприятия для оценки сотрудников по окончании адаптационного периода:
— тестирование на знание корпоративной культуры и теоретической базы выполнения задач;
— анализ задач, выполненных за период адаптации;
— сбор обратной связи от наставника и коллег;
— встреча с руководителем для обсуждения итогов.

Необходимо отметить, что для увеличения эффективности требуется участие двух сторон: нового сотрудника и компании, включая руководителя отдела, коллег и HR-специалистов. Самое главное — чтобы все были вовлечены в процесс и шли к общей цели. Очень важно поддерживать коммуникацию на каждом этапе, чтобы обеспечить помощь и полноценную передачу информации новому сотруднику, так как отсутствие информации приводит к снижению эффективности и удовлетворённости работой.

Подводя итоги, можно сделать вывод о том, что адаптация персонала — это постепенный и многоступенчатый процесс становления сотрудника в незнакомых условиях с минимальными потерями трудовой эффективности.

Литература:

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов. — 4-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2024. — 695 с. — Текст : непосредственный.
2. Архипова, Н. И. Управление персоналом. Введение в профессию : учебное пособие / Н. И. Архипова, С. В. Назайкинский, О. Л. Седова. — 2-е изд. — М. : Российский гос. гуманитарный ун-т, 2019. — 132 с. — Текст : непосредственный.
3. Архипова, Н. И. Управление персоналом в XXI веке : учебник / Н. И. Архипова, Т. М. Алиева, О. В. Володина [и др.]. — М. : Российский гос. гуманитарный ун-т, 2023. — 393 с. — Текст : непосредственный.
4. Волкова, И. А. Адаптация персонала как способ формирования кадровой политики организации / И. А. Волкова. — Текст : непосредственный // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2017. — № S1. — С. 1–5.
5. Романова, Ю. А. Оптимизация отбора и профессиональной адаптации персонала в организации / Ю. А. Романова. — Текст : непосредственный // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. — 2015. — № 1 (12). — С. 70–79.

Обратная связь от родителей как инструмент управления муниципальными образовательными организациями

Прохорова Ксения Вячеславовна, студент
Государственный университет просвещения (г. Москва)

На основе целевого обзора научной литературы и анализа законодательства предложена модель использования обратной связи от родителей в управлении муниципальными образовательными организациями. Методический результат состоит в разграничении обращения, выявленной проблемы и мероприятия по её решению, а также в раздельной оценке ответа заявителю, выполнения мероприятия и устранения причины затруднения. Определены задачи образовательной организации и муниципального органа управления образованием, критерии оценки и правила расчёта показателей. Продемонстрировано, почему отклик опроса необходимо отделять от доступности каналов, а соблюдение текущих сроков — от накопленной просрочки. Рассмотрены ограничения модели и порядок её последующей проверки.

Ключевые слова: *обратная связь, родители, муниципальное управление, управление образованием, образовательная организация, участие граждан, управленческие решения.*

Постановка проблемы и методы исследования

Родители располагают информацией о повседневных условиях обучения, которую трудно получить исключительно из административной отчётности. Они могут сообщить о непонятном порядке записи на дополнительные занятия, о недостаточном информировании, затруднениях при организации питания или взаимодействии с педагогами. Однако факт наличия приёмной, опроса или родительского собрания ещё не означает, что эта информация используется при принятии решений. Управленческая проблема возникает в момент разрыва между получением сигнала и изменением процесса, вызвавшего затруднение.

Для муниципальной системы образования эта проблема имеет два уровня. Руководитель учреждения отвечает за организацию работы в пределах своей компетенции. Муниципальный орган управления образованием рассматривает вопросы, требующие координации нескольких организаций или участия учредителя. Поэтому обратная связь должна обеспечивать как рассмотрение индивидуального вопроса, так и выявление повторяющихся затруднений, значимых для образовательной сети.

Цель статьи — предложить модель использования обратной связи от родителей, консолидирующую усилия отдельной образовательной организации и муниципального управления образованием. Исследование носит теоретико-методический характер. Проведён целевой обзор литературы, анализ нормативных правовых актов и моделирование управленческого процесса. В обзор включены работы, раскрывающие формы участия родителей, различия в восприятии партнёрства семьёй и школой и участие граждан в создании публичных услуг. Обзор не является систематическим и не предполагает исчерпывающего охвата публикаций. Научные положения сопоставлены с требованиями законодательства, после чего сформулированы процедуры и показатели модели. Основные положения раскрываются применительно к муниципальным общеобразовательным организациям; эмпирическая проверка модели составляет задачу дальнейшего исследования.

Теоретические и нормативные основания обратной связи

В настоящей статье под обратной связью от родителей понимается организованный процесс получения, интерпретации и использования сведений о потребностях семей и возникающих затруднениях с последующим информированием о результатах рассмотрения. Такое определение включает обращения, консультации, опросы и обсуждения предложений. Различие между ними связано с назначением: индивидуальная жалоба предполагает проверку конкретной ситуации, а опрос позволяет выявлять оценки и запросы участников.

В модели партнёрства школы, семьи и местного сообщества, предложенной Дж. Эпштейн и соавторами, коммуникация и участие в принятии решений выделяются как самостоятельные направления взаимодействия [1]. Для рассматриваемой темы это позволяет различать информирование родителей о готовых решениях и получение предложений, которые могут повлиять на организацию работы. Дж. Гудолл и К. Монтгомери разграничивают участие родителей в деятельности школы и их вовлечённость в обучение ребёнка [2]. Следовательно, количество собраний или сообщений само по себе не характеризует содержательность взаимодействия.

Российские исследования дополняют эти положения. В 2021 году М. Е. Гошин, М. А. Пинская и Д. С. Григорьев основываясь на опросе родителей, проведённом в 2016 году, выявили неоднородность форм родительского участия и их связь с характеристиками семей и ступенью обучения ребёнка [3, с. 73–74, 80]. Это даёт основание при проектировании обратной связи учитывать состав участников и содержание взаимодействия. Данные этого исследования не характеризуют распространённости соответствующих практик в 2026 году.

Е. Е. Андреева на материалах онлайн-анкетирования 1163 родителей и 153 педагогических работников выявила различия в восприятии партнёрства: педагоги чаще характеризовали своё положение как партнёрское, родители чаще указывали на зависимость. В работе также отмечена недостаточная информированность части родителей о формах взаимодействия [4, с. 10, 12, 18]. Применительно к предлагаемой модели это означает необходимость проверять понятность каналов и сопоставлять позиции родителей и сотрудников. Исследование посвящено партнёрству в воспитании и социализации; его выводы не доказывают эффективности муниципального механизма обратной связи.

Связь с муниципальным управлением раскрывается через подход к совместному производству публичных услуг. Т. Бовэрд рассматривает пользователей и местные сообщества как участников процессов, связанных с созданием таких услуг [5]. Применительно к образованию этот подход позволяет обосновать учёт родительского опыта при обсуждении организационных решений. При этом обратная связь является одним из механизмов участия: она не означает передачи родителям профессиональных обязанностей педагогов или полномочий учредителя.

Нормативные предпосылки участия родителей закреплены Федеральным законом № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Часть 6 статьи 26 предусматривает создание советов родителей по инициативе участников для учёта их мнения по вопросам управления и принятия затрагивающих их права локальных актов. Такие советы не следует автоматически отождествлять с коллегиальными органами управления, структура и компетенция которых устанавливаются уставом в соответствии с частями 4 и 5 статьи 26. Право родителей участвовать в управлении организацией в форме, определяемой её уставом, закреплено пунктом 7 части 3 статьи 44 [6].

Разграничение ответственности следует из статей 9 и 28 того же закона. Полномочия органов местного само-

управления включают организацию предоставления образования и осуществление функций учредителя с установленными законом исключениями, а образовательная организация обладает самостоятельностью в пределах своей компетенции. При внедрении модели необходимо учитывать перераспределение полномочий между муниципальным и региональным уровнями, предусмотренное статьёй 9.1 [6]. Следовательно, адресат управленческого решения определяется содержанием вопроса и действующим распределением полномочий.

Модель использования обратной связи в управлении

Предлагаемая модель адаптирует типовой управленческий цикл к двум уровням управления образованием и включает пять этапов: получение информации, проверку и классификацию, принятие решения, исполнение, оценку результата. Её методическая особенность состоит в раздельном учёте обращения, выявленной проблемы и назначенного мероприятия. Несколько обращений могут относиться к одной проблеме, а её решение может потребовать нескольких мероприятий. Такое разграничение позволяет сохранять историю рассмотрения каждого обращения и одновременно анализировать причины повторяющихся затруднений.

В модели различаются три результата: ответ заявителю, выполнение мероприятия и подтверждённое устранение причины проблемы. Ответ фиксирует рассмотрение поставленных вопросов; выполнение подтверждает конкретное действие; устранение причины устанавливается отдельной проверкой. Законное рассмотрение обращения не всегда требует организационного изменения: решение зависит от проверенных обстоятельств, компетенции, правомерности и доступных ресурсов.

На первом этапе родителям предоставляется понятная информация о каналах взаимодействия и назначении каждого из них. Консультационный вопрос можно обсудить на личном приёме; предложения по развитию учреждения — на заседании соответствующего коллегиального органа; оценки условий обучения — собрать в опросе. Рассмотрение официальных обращений осуществляется с учётом сферы действия Федерального закона № 59-ФЗ, включая часть 4 статьи 1 об учреждениях, выполняющих публично значимые функции. При обращении в муниципальный орган в электронной форме используются предусмотренные пунктом 1 статьи 4 системы и официальные сайты, обеспечивающие идентификацию и (или) аутентификацию граждан [7]. Для каждого адресата необходимо сообщать применимый порядок обращения. Сообщение в общем чате или ответ на опрос нельзя автоматически считать официальным обращением.

Доступность предполагает сохранение возможности личного и письменного обращения для семей, которым затруднительно пользоваться цифровыми сервисами. При этом сотрудник не должен требовать прохождения всех неформальных ступеней общения до реализации родителем права на официальное обращение. Разъяснение маршрута помогает выбрать подходящий способ, но не ограничивает предусмотренные законом права.

На втором этапе поступившую информацию проверяют и распределяют по тематике, срочности и компетенции. Для управленческого анализа целесообразно учитывать дату, содержание проблемы, ответственного, срок и результат рассмотрения. Повторные сообщения одного заявителя по одной ситуации необходимо связывать между собой, сохраняя каждое обращение в установленном порядке. Иначе число сообщений может быть ошибочно истолковано как число независимых проблем. Сведения об угрозе жизни, здоровью или безопасности требуют незамедлительной оценки и действий по соответствующим процедурам, а не планового анализа со сроком ожидания.

На третьем этапе выбирают решение и определяют уровень ответственности. Например, уточнение инструкции на сайте обычно относится к организации работы учреждения. Вопрос, затрагивающий инфраструктуру или согласованные действия нескольких организаций, может потребовать участия учредителя и иных уполномоченных органов. Для каждого предусмотренного мероприятия следует фиксировать основание, исполнителя, срок и признак выполнения. Если предложение отклонено, родителю необходимо сообщить причины и возможные дальнейшие действия в пределах применимого порядка.

На четвёртом этапе проверяют исполнение решения. Направление ответа и завершение мероприятия учитываются отдельно: письмо о планируемом ремонте не подтверждает проведения ремонта. Для внутреннего контроля достаточно соразмерного подтверждения — обновлённой инструкции, акта выполненных работ или другого документа, соответствующего характеру задачи. Дополнительная отчётность оправданна, если она помогает проверить результат, а не дублирует имеющиеся сведения.

Пятый этап включает информирование о принятых мерах и оценку актуальности проблемы. Заявитель получает индивидуальный ответ, а значимые для многих семей изменения можно отражать в обобщённом сообщении: какой вопрос поставлен, какое решение принято и что выполнено. Публикация не должна раскрывать сведения, позволяющие определить ребёнка или семью. Объём обработки должен соответствовать её цели, доступ предоставляется при наличии правового основания и с соблюдением конфиденциальности; соответствующие требования закреплены статьями 5–7 Федерального закона № 152-ФЗ [8]. Удаление фамилии из описания ситуации само по себе не гарантирует обезличивания.

Работу модели можно показать на условной ситуации. Родители сообщают, что не понимают порядка записи на дополнительные занятия. Администрация проверяет инструкцию и выясняет, на каком шаге возникает затруднение. Если причина подтверждена, назначается ответственный и срок обновления текста. Публикация новой инструкции подтверждает выполнение мероприятия,

а повторное прохождение сценария родителями позволяет оценить, устранено ли затруднение. Уменьшение числа однотипных вопросов служит дополнительным сигналом, но не самостоятельным доказательством улучшения. При аналогичных проблемах в нескольких школах муниципальный орган может подготовить общие рекомендации. (Пример иллюстрирует логику модели и не является результатом проведённого обследования.)

Критерии оценки системы обратной связи

Оценка должна показывать, на каком этапе информация перестаёт использоваться. Для этого предлагается шесть критериев, представленных в таблице 1. Они предназначены для внутреннего анализа учреждения и обсуждения муниципальной практики, а не для составления рейтинга школ по количеству жалоб.

Таблица 1. **Критерии оценки системы обратной связи от родителей**

Критерий	Что подлежит проверке	Источник подтверждения
Доступность	Понятны ли способы и порядок обращения; доступны ли очные и письменные формы	Сайт, инструкции, график приёма
Учёт и маршрутизация	Определены ли ответственные, компетенция и сроки; связаны ли повторные обращения	Регламент, записи учёта
Качество рассмотрения	Выяснены ли обстоятельства; дан ли ответ по существу поставленных вопросов	Материалы рассмотрения и ответы
Использование результатов	Выявлены ли повторяющиеся причины; приняты ли обоснованные меры	Аналитическая справка, план мероприятий
Исполнение и уведомление	Подтверждено ли выполнение; сообщён ли результат заинтересованным лицам	Документы об исполнении, уведомления
Защита данных	Ограничены ли сбор и доступ; исключено ли раскрытие сведений о семьях	Правила обработки, формы опросов, публикации

Источник: разработано автором.

Для применения критериев необходимо заранее определить отчётный период, единицы учёта и источники подтверждения. Доступность проверяется по конкретному сценарию: может ли родитель найти инструкцию, определить адресата и воспользоваться подходящим способом обращения. Публикация контакта на сайте подтверждает возможность связи, но не работоспособность канала. Проверка авторизованной электронной формы требует доступа к ней; недоступные исследователю этапы отмечаются как непроверенные. При проведении аудита фиксируется дата, проверенные разделы и границы доступных материалов.

Отклик опроса рассчитывается как отношение числа пригодных для анализа ответов к числу приглашённых единиц наблюдения, умноженное на 100 %. До начала опроса необходимо определить единицу наблюдения и правило учёта повторных ответов, например одна семья — один ответ. Если число уникальных приглашённых семей неизвестно, такой показатель достоверно рассчитать нельзя. Высокий отклик не доказывает доступности каналов или представительности результатов: семьи, не участвовавшие в опросе, могут иметь другой опыт.

Соблюдение сроков ответа оценивается среди обращений, на которые должен быть направлен ответ в срок, истекающий в отчётном периоде. Число ответов, направленных своевременно, делится на число таких обращений. Аналогично доля своевременно выполненных мероприятий определяется среди мероприятий со сроком исполнения в отчётном периоде. Долю фактически выполненных к концу периода мероприятий этой группы следует считать отдельно, включая завершённые с опозданием. Во всех случаях вместе с процентом приводятся числитель и знаменатель; при нулевом знаменателе показатель не рассчитывается. Предусмотренные законом иные способы завершения рассмотрения учитываются отдельно с указанием основания.

Текущие показатели дополняются данными об остатке просроченных обращений и невыполненных просроченных мероприятий на начало и конец периода, включая задолженность прошлых периодов. Для открытой просрочки целесообразно указывать её продолжительность. Первоначальные и изменённые сроки, основания продления, отмены или передачи задачи фиксируются раздельно. Для расчёта своевременности учитываются изменения сроков, оформленные до истечения прежнего срока и допустимые применимым порядком. Последующий перенос не меняет оценку своевременности по уже истекшему сроку и не аннулирует зафиксированную просрочку. Изменение срока само по себе не подтверждает исполнения; продление срока официального обращения допускается только на предусмотренных законом основаниях. Отменённые мероприятия показываются отдельно от выполненных.

Условный пример поясняет различие показателей. Если в течение месяца наступил срок десяти мероприятий, восемь выполнены своевременно, одно — с опозданием, одно не выполнено, своевременность составляет 80 % (8 из 10), а выполнение этой группы к концу месяца — 90 % (9 из 10). Если из трёх просроченных мероприятий прошлых периодов выполнено одно, на конец месяца остаются три про-

сроченных мероприятия: два прежних и одно новое. (Числа приведены исключительно для иллюстрации расчёта.)

Качество рассмотрения и устранение причины проблемы требуют отдельной проверки по материалам дела, документам об исполнении и результату повторного наблюдения соответствующего процесса. Мнение заявителя может дополнять эти сведения, но удовлетворённость ответом не заменяет подтверждения выполненных действий. При недостатке данных соответствующий критерий признаётся неоценённым. Совокупность показателей целесообразно использовать для анализа отдельных этапов; единый балл эффективности потребовал бы дополнительного обоснования весов и правил сопоставления.

Задачи муниципального уровня и ограничения модели

Муниципальный орган управления образованием может поддерживать систему обратной связи через методические рекомендации, согласованный перечень тем для обобщения и анализ вопросов, требующих межорганизационных решений. Учреждениям целесообразно передавать на этот уровень сведения о повторяющихся причинах затруднений и мерах, которые невозможно реализовать в пределах их полномочий. Доступ к материалам индивидуальных обращений должен определяться компетенцией и правовыми основаниями, а не потребностью собрать максимальный объём информации.

Обобщение данных может использоваться при выборе муниципальных приоритетов, таких как совершенствование информирования, обеспечение доступности инфраструктуры, организация дополнительных занятий. Наряду с числом сигналов необходимо учитывать масштаб, последствия и подтверждённые причины затруднения. Рейтинг школ по количеству жалоб не отражает этих различий: на число сообщений влияет численность семей, доступность каналов и доверие к рассмотрению. Снижение количества жалоб также не является самостоятельным подтверждением улучшения.

Применение модели ограничивается характером исходной информации. Добровольные онлайн-опросы могут преимущественно отражать позицию наиболее активных родителей. Поэтому вопросы следует формулировать так, чтобы они касались конкретного опыта в определённый период, а среди ответов предусматривать вариант «не сталкивался». Сопоставление состава участников и приглашённых по доступным обобщённым характеристикам помогает выявить возможные смещения, но не устраняет их автоматически. Обобщённая удовлетворённость не заменяет показателей образовательных результатов. Повторные измерения сопоставляются с учётом изменения состава участников и способов сбора данных.

Кроме того, предпочтения родителей могут противоречить друг другу, профессиональной оценке педагогов или интересам других обучающихся. Управленческое решение предполагает проверку законности, осуществимости и последствий реализации предложения. Отказ от конкретной инициативы совместим с содержательной обратной связью, если причины понятны, а вопрос рассмотрен по существу.

Проверку модели целесообразно начать в ограниченной группе учреждений. До внедрения фиксируются исходные процедуры, состав обращений, остаток просрочки и трудозатраты; для повторной оценки сохраняются одинаковые определения и правила учёта. Анализ дополняется рассмотрением нескольких завершённых случаев: соответствовали ли предложенные меры характеру подтверждённой причины, осуществлены ли они и сохраняется ли затруднение. Даже улучшение показателей после внедрения не доказывает причинного эффекта без учёта кадровых, сезонных и других изменений. Расширение практики требует оценки степени её полезности и нагрузки на сотрудников.

Заключение

Ценность обратной связи от родителей в контексте управления определяется тем, насколько последовательно поступившая информация используется для рассмотрения конкретных ситуаций и совершенствования работы учреждения. Методический результат статьи состоит в объединении процедур двух уровней управления с раздельным учётом обращения, проблемы, мероприятия и результата. Это позволяет отличать соблюдение порядка рассмотрения от организационных изменений и проверки устранения причины.

Для руководителя образовательной организации модель определяет порядок работы с информацией от семей. Применительно к муниципальному управлению она создаёт основу для выявления вопросов, требующих координации и участия учредителя. Разграничение отклика и доступности, текущей своевременности и накопленной просрочки снижает риск неверной интерпретации отчётности. Предложенные процедуры и критерии могут использоваться при проектировании и последующей эмпирической проверке системы; эффективность внедрения в данной статье не установлена.

Литература:

1. Epstein, J. L. School, Family, and Community Partnerships: Your Handbook for Action. 4th ed. / J. L. Epstein, M. G. Sanders, S. B. Sheldon et al. — Thousand Oaks, CA: Corwin, 2018. — 384 p. — URL: https://resources.corwin.com/partnershipshandbook (дата обращения: 27.10.2026).
2. Goodall, J. Parental involvement to parental engagement: a continuum / J. Goodall, C. Montgomery // Educational Review. — 2014. — Vol. 66, no. 4. — P. 399–410. — DOI 10.1080/00131911.2013.781576.

3. Гошин, М. Е. Формы участия родителей в образовании детей в школах разного типа / М. Е. Гошин, М. А. Пинская, Д. С. Григорьев // Социологические исследования. — 2021. — № 5. — С. 70–83. — DOI 10.31857/S013216250012685-6.
4. Андреева, Е. Е. Дефициты и перспективные направления партнерства школы и семьи: результаты прикладного исследования / Е. Е. Андреева // Педагогическое образование в России. — 2024. — № 1. — С. 8–20. — URL: https://pedobrazovanie.ru/archive/2024/1/defitsity-i-perspektivnye-napravleniya-partnerstva-shkoly-i-semi-rezultaty-prikladnogo-issledovaniya (дата обращения: 27.10.2026).
5. Bovaird, T. Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services / T. Bovaird // Public Administration Review. — 2007. — Vol. 67, no. 5. — P. 846–860. — DOI: 10.1111/j.1540-6210.2007.00773.x.
6. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ. Ст. 9, 9.1, 26, 28, 44 // СПС КонсультантПлюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 27.10.2026).
7. О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации: Федеральный закон от 02.05.2006 № 59-ФЗ. Ст. 1, 4, 7, 10–12 // Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. — URL: https://mintrud.gov.ru/docs/laws/108 (дата обращения: 27.10.2026).
8. О персональных данных: Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ. Ст. 5–7 // СПС КонсультантПлюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (дата обращения: 27.10.2026).

Российский рынок капитала в 2025–2026 годах: итоги, тенденции и структурные особенности

Рамазанова Патимат Мурадовна, студент;
Осыко Анастасия Олеговна, студент;
Чернышева Наталья Евгеньевна, студент
Научный руководитель: Частилова Нина Леонидовна, преподаватель
Колледж многоуровневого профессионального образования РАНХиГС при Президенте РФ (г. Москва)

2025–2026 годы стали для российского рынка капитала периодом адаптации. Долговой сегмент привлёк рекордные объёмы, фондовый рынок не вернулся к прежним уровням. Санкционное давление сохранялось, заёмные деньги оставались дорогими, поведение инвесторов изменилось. Работа опирается на данные Банка России, Московской биржи, обзоры инвесткомпаний и научные публикации [9; 10]. Рассматриваются динамика ключевой ставки, состав инвесторов, отраслевые сдвиги, влияние стоимости капитала на решения компаний и домохозяйств [1; 3].

Введение

Первая половина 2025 года прошла при жёсткой денежно-кредитной политике: инфляция замедлялась медленнее ожиданий, рынок ждал смягчения. Банк России начал снижать ставку во втором полугодии, но осторожнее, чем предполагали аналитики [11].

Фондовый рынок отреагировал неровно. В первой половине 2025 года индекс Московской биржи терял позиции из-за дорогих денег и неопределённости. Во втором полугодии первые шаги по смягчению и стабилизация внешнего фона вернули часть утраченного, но полностью компенсировать потери не удалось [10].

В 2026 году линия продолжилась: ставка снижалась медленнее, чем нужно бизнесу, инфляция оставалась выше цели. Долговой сегмент развивался по своей логике — высокая ставка сделала облигации привлекательными, доходность превышала инфляцию. Компании, отрезанные от внешнего финансирования, активнее использовали внутренний рынок [9].

Состав участников менялся: доля частных инвесторов перестала расти, но качественно группа стала иной — больше людей приходило вдолгую. Институциональные участники сохраняли позиции. Отраслевая картина сдвинулась: нефтегаз и металлургия уступали долю финансам, IT и потребительскому сектору. Санкции не ослабевали, доступ к западному капиталу оставался закрытым, и рынок выполнял роль адаптационного механизма [6; 12].

1. Денежно-кредитная политика и её влияние на рынок капитала

1.1. Динамика ключевой ставки

В начале 2025 года ставка находилась на запретительно высоком уровне. Компании откладывали инвестиции, инвесторы предпочитали долговые инструменты акциям. Во втором полугодии регулятор начал смягчение из-за замедления

инфляции и стабилизации ожиданий, но шаги были осторожными: приоритетом оставалось возвращение инфляции к цели [9].

В 2026 году ставка снижалась, но темпами, не позволяющими говорить о быстром возврате к мягкой политике. К середине 2026 года она стабилизировалась на уровне ниже пикового, но всё ещё высоком по историческим меркам [11].

Таблица 1. **Ключевая ставка и инфляция в 2025–2026 гг. [11]**

Период	Ключевая ставка	Инфляция	Комментарий
Начало 2025	Высокий уровень	Замедление	Ожидания снижения
Середина 2025	Снижение	Выше цели	Начало цикла смягчения
Конец 2025	Снижение	Замедление	Ставка остаётся высокой
1П 2026	Осторожное снижение	Выше цели	Осторожные шаги регулятора

Даже на фоне снижения ставка оставалась выше, чем до ужесточения. Стоимость денег для бизнеса менялась медленно. Для рынка это создавало двойственный эффект: долговые инструменты сохраняли привлекательность, но фондовый рынок не получал мощного импульса [9; 11].

1.2. Влияние на рынок капитала

Высокая ставка действовала в двух направлениях. Облигации становились выгоднее акций: реальная доходность превышала инфляцию, что поддерживало спрос и позволяло эмитентам занимать. Одновременно дорогие деньги ограничивали инвестиционные планы компаний и снижали интерес к акциям [7; 9].

Смягчение во втором полугодии 2025 года и в 2026 году изменило расстановку: доходность облигаций пошла вниз, они стали проигрывать акциям. Удешевление заёмных средств улучшило перспективы компаний внутреннего спроса. Часть капитала перетекла из долгового сегмента в фондовый, что поддержало индексы [10; 11].

2. Фондовый рынок: восстановление и структурные сдвиги

2.1. Динамика индексов и капитализации

В первой половине 2025 года индекс Московской биржи снижался под давлением жёсткой политики и оттока капитала. Во втором полугодии началось восстановление. В 2026 году рост продолжился, но к прежним максимумам рынок не вернулся. Капитализация восстановилась, но осталась ниже пиковых значений — сказывались санкции и осторожность инвесторов [10].

Таблица 2. **Динамика фондового рынка в 2025–2026 гг. [10]**

Показатель	2025	1П 2026	Итог
Индекс Мосбиржи	Снижение, затем рост	Продолжение роста	Частичная компенсация
Капитализация	Сокращение, затем рост	Умеренный рост	Ниже пика
Объёмы торгов	Умеренные, затем рост	Стабилизация	Восстановление

Восстановление шло неравномерно. Наибольший вклад внесли компании внутреннего спроса, экспортёры оставались под давлением. Рынок перестраивается под новую структуру экономики.

2.2. Отраслевая структура

Нефтегаз сохранил лидерство по капитализации, но его доля снижалась из-за внешних ограничений. Финансовый сектор показал устойчивость: банки сохранили прибыльность. IT стал одним из самых динамичных сегментов. Потребительский сектор рос на фоне увеличения реальных доходов, хотя к концу 2025 года рост замедлился.



Рис. 1. **Отраслевая структура капитализации в 2026 г. [10]**

2.3. Частные инвесторы

В 2025 году активность частных инвесторов перестала расти прежними темпами. Причина — высокая ставка сделала банковские вклады привлекательной альтернативой: доходность по депозитам иногда превышала дивидендную, но без рыночного риска. Число новых счетов увеличивалось медленнее, объёмы операций стабилизировались.

В 2026 году по мере снижения ставок интерес начал возвращаться, но характер вложений изменился: вместо краткосрочных спекуляций — долгосрочные вложения, рост спроса на паевые и биржевые фонды. Розничный сегмент взрослеет, хотя до зрелости ему далеко.

Таблица 3. **Частные инвесторы с 2025–2026 гг. [10]**

Показатель	**2025**	**1П 2026**	**Комментарий**
Число новых счетов	Замедление роста	Умеренное восстановление	Конкуренция с вкладами
Средний портфель	Рост	Рост	Приход состоятельных инвесторов
Предпочтения	Долгосрочные вложения	Долгосрочные вложения	Снижение спекуляций
Коллективные инвестиции	Рост	Продолжение роста	Паевые и биржевые фонды

Главный сдвиг — качественный: инвестор перестаёт воспринимать рынок как место быстрой наживы. Рост коллективных инвестиций это подтверждает.

3. Долговой рынок: рекордные размещения и структурные изменения

3.1. Объёмы и структура заимствований

Долговой рынок стал самым динамичным сегментом. Высокая ставка сделала облигации привлекательными: реальная доходность превышала инфляцию. Корпоративные облигации вышли на первый план — компании, лишённые внешнего финансирования, использовали внутренний рынок. Объёмы размещений достигли рекордов, круг эмитентов расширился. Государственные бумаги тоже пользовались спросом, хотя их доходность уступала корпоративной.

В 2026 году тенденция сохранилась: снижение ставок уменьшило доходность, но спрос оставался устойчивым. Компании продолжали использовать долговой рынок как основной источник финансирования [11].

Таблица 4. **Долговой рынок в 2025–2026 гг. [9; 11]**

Показатель	2025	1П 2026	Комментарий
Размещения корпоративных облигаций	Рекорд	Высокий уровень	Высокая ставка стимулировала спрос
Доходность гособлигаций	Выше инфляции	Постепенное снижение	Реальная положительная доходность
Круг эмитентов	Расширение	Продолжение	Компании из новых секторов
Доля частных инвесторов	Стабилизация	Стабилизация	Рост качества участников

Рекордные размещения — не только следствие высокой ставки, но и признак структурной перестройки: компании ищут средства внутри страны. Рынок становится более ёмким и чувствительным к внутренним факторам.

3.2. Структура инвесторов

Доля частных инвесторов стабилизировалась, но качественно группа изменилась: больше долгосрочных вложений, меньше спекуляций. Институциональные инвесторы сохранили присутствие, хотя их активность сдерживалась регуляторными требованиями. Пенсионные фонды и страховые компании вкладывали в облигации как надёжный инструмент.



Рис. 2. **Динамика мировых ESG-инвестиций, в млрд. долларов [5]**

Заключение

Первый вывод — о денежно-кредитной политике. Высокая ставка поддерживала привлекательность долговых инструментов, но ограничивала инвестиции и интерес к акциям. Осторожное смягчение не позволило рынку полностью восстановиться. Разрыв между доходностью облигаций и потенциальной отдачей акций сохранялся [9; 11].

Второй вывод — о фондовом рынке. Восстановление показало, что потенциал роста есть, но он ограничен внешними факторами и осторожностью инвесторов. Отраслевая структура меняется: доля сырьевых секторов снижается, внутренние сегменты наращивают присутствие [6; 10].

Третий вывод — о долговом рынке. Рекордные размещения говорят о том, что компании рассматривают внутренний рынок как основной источник финансирования. Рост качества участников свидетельствует о зрелости рынка [7; 9].

Четвёртый вывод — о частных инвесторах. Их активность в 2025 году перестала расти из-за конкуренции с вкладами. В 2026 году интерес вернулся, но в иной форме: долгосрочные вложения, коллективные инвестиции. Процесс небыстрый, но важный для устойчивости рынка [3; 10].

В целом 2025–2026 годы — период адаптации. Ограничения сохраняются, но рынок доказал способность работать, привлекать финансирование и обеспечивать доходность. Дальнейшее развитие зависит от ключевой ставки, внешней конъюнктуры и способности эмитентов адаптироваться [9; 11].

Литература:

1. Буренин А. Н. Рынок ценных бумаг. — М.: Юрайт, 2024. — https://urait.ru/bcode/536789
2. Галанов В. А. Рынок ценных бумаг. — М.: Финансы и статистика, 2024. — https://www.finstat.ru/books/978–5–279–03567–8
3. Жуков Е. Ф. Финансовые рынки и институты. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2025. — https://unity-dana.ru/books/finansovye-rynki-i-instituty
4. Ковалев В. В. Финансовые рынки. — М.: Проспект, 2024. — https://prospekt.org/book/finansovye-rynki
5. Вестник мировой экономики. Современные тенденции фондового рынка, 2026. — https://vme-journal.ru/2026/stock-trends
6. Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. — 2025. — Т. 18, № 6. — https://escournal.ru/2025–18–6
7. Деньги и кредит. — 2025. — Т. 84, № 4. — https://dengiikredit.ru/2025–84–4
8. Теоретическая экономика. — 2025. — № 12. — https://theoretical-economics.ru/2025–12
9. Банк России. Обзор финансовой стабильности. — М., 2025. — https://cbr.ru/analytics/finstab/ofs/2025
10. Московская биржа. Итоги торгов за 2025 год. — М., 2025. — https://moex.com/ru/ir/results/2025
11. Банк России. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики. — М., 2025. — https://cbr.ru/about_br/publ/ondkp/2025
12. Вопросы экономики. — 2025. — № 10. — https://vopreco.ru/2025–10

Стратегии обеспечения устойчивости российских коммерческих банков в условиях жёстких внешних ограничений

Сазонова Софья Михайловна, студент;
Лобанов Матвей Михайлович, студент
Научный руководитель: Частилова Нина Леонидовна, преподаватель
Колледж многоуровневого профессионального образования РАНХиГС при Президенте РФ (г. Москва)

В статье рассматриваются стратегии, обеспечивающие устойчивость российских коммерческих банков в условиях беспрецедентных внешних ограничений. Проанализированы ключевые показатели банковского сектора за 2024–2025 гг.: динамика прибыли, достаточность капитала, рост резервов. Выделены основные направления адаптации: укрепление капитальной базы, упреждение кредитных рисков, цифровая трансформация, переориентация трансграничных расчётов и консолидация сектора. Сделаны выводы о том, что санкции перестали быть системным риском, однако устойчивость банков требует постоянного совершенствования риск-менеджмента и технологического суверенитета.

Ключевые слова: *устойчивость банка, санкционные ограничения, капитальная база, кредитный риск, цифровизация, Банк России, консолидация банковского сектора.*

Введение

Банковская система — это не просто «фундамент финансовой стабильности», как её часто называют в учебниках. От того, насколько устойчиво работают банки, напрямую зависит и экономическая безопасность страны, и повседневная жизнь людей, и способность бизнеса привлекать деньги. [1]

С 2022 года российские кредитные организации оказались в ситуации, к которой никто их специально не готовил: санкции затронули почти весь сектор, включая системно значимые банки, привычные каналы международных расчётов нарушились, доступ к зарубежным рынкам и технологиям резко ограничился.

Казалось бы, в таких условиях банковский сектор должен был просесть. Но этого не произошло. По оценке Банка России, в 2025 году под санкциями находились 130 банков, охватывающих 95 % сектора, однако сами ограничения уже не воспринимаются как системный риск [2]. Именно этот разрыв между ожидаемым и реальным результатом и делает тему интересной: нужно разобраться, за счёт каких стратегий банкам удалось не просто выжить, но и остаться прибыльными.

Цель работы — выявить и охарактеризовать ключевые стратегии обеспечения устойчивости российских коммерческих банков в условиях жёстких внешних ограничений.

1. Теоретические аспекты устойчивости банка в условиях санкций

Под устойчивостью коммерческого банка в данной работе понимается способность кредитной организации со-

хранять платёжеспособность, достаточность капитала и прибыльность при воздействии внешних шоков, включая санкционные ограничения [5, 13]. Деятельность банков при этом регулируется Федеральным законом № 395–1 «О банках и банковской деятельности» [3] и Федеральным законом № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» [4], что задаёт правовые рамки для их операций на финансовом рынке. Многогранность роли банка — как кредитора, инвестора и посредника — также влияет на его устойчивость [6].

Банк России выделяет три приоритетных направления, на которых должны сосредоточиться банки для поддержания устойчивости: укрепление капитальной базы; упреждение кредитных рисков (повышение качества выдаваемых кредитов, снижение избыточной кредитной концентрации); работа с возникающей проблемной задолженностью и тщательный мониторинг финансового положения заёмщиков [2]. Эти направления составляют основу стратегического управления устойчивостью в современных условиях.

2. Анализ текущего состояния банковского сектора (2024–2025 гг.)

2.1. Динамика прибыли и капитала

Несмотря на санкционное давление, банковский сектор сохраняет прибыльность. По итогам 2024 года чистая прибыль составила 3,8 трлн руб., по итогам 2025 года — около 3,5 трлн руб. Снижение на 7,9 % обусловлено прежде всего ростом отчислений в резервы, особенно в корпоративном портфеле. Рентабельность капитала (ROE) снизилась с 23 % в 2024 году до примерно 18 % в 2025 году. [7;8] При этом достаточность капитала сектора на 1 октября 2025 года составила около 13 %, что соответствует регуляторным требованиям. [7]

Как видно из таблицы, ключевой стратегической тенденцией стала **консолидация сектора**: доля топ-10 банков в совокупных активах впервые превысила 80 % и достигла 80,9 % на 1 июля 2025 года, при этом за 2024 год и I квартал 2025 года с рынка ушли 14 банков.

2.2. Кредитные риски и качество портфеля

Рост просрочки в 2025 году ускорился, однако системных проблем регулятор не фиксирует. В необеспеченных потребительских кредитах просрочка по итогам девяти месяцев составила **12,9 %** портфеля (рост на 3,8 п.п. с начала года), но эти кредиты хорошо покрыты резервами. В ипотечном портфеле уровень проблемных кредитов остаётся низким — **1,7 %** [7]. Основное давление на прибыль оказывает «вызревание» рисков по корпоративным кредитам, выданным в 2023–2024 годах, особенно субъектам МСП и компаниям с высокой долговой нагрузкой.

3. Ключевые стратегии обеспечения устойчивости

3.1. Укрепление капитальной базы и работа с резервами

Первое, на что стоит обратить внимание, — капитал. Банк России исходит из того, что все значимые игроки способны наращивать капитал самостоятельно, за счёт прибыли, и при этом соблюдать нормативы и продолжать кредитовать экономику. Но рассчитывать только на прибыль было бы рискованно, поэтому государство подключилось через программу докапитализации с использованием ОФЗ: капитал системно значимых банков пополнился на 1,5 трлн руб. Принципиальный момент здесь в том, что укрепление капитала идёт не за счёт внешних заимствований (которые как раз и ограничены санкциями), а за счёт внутренних источников — прибыли и поддержки государства [2;7].

3.2. Упреждение кредитных рисков и макропруденциальное регулирование

По мере того, как сектор адаптировался, регулятор ужесточал правила. С 1 апреля 2025 года появился макропруденциальный буфер по кредитам, выданным крупным корпоративным заёмщикам с высокой долговой нагрузкой, — это ограничивает рост долговой нагрузки [10]. Одновременно Банк России последовательно сворачивает временные послабления, введённые в 2022 году, возвращаясь к нормальному уровню регулирования [2]. Логика простая: банки должны оставаться устойчивыми при любом сценарии, а не только в режиме «ручного управления».

3.3. Переориентация трансграничных расчётов

Отключение от SWIFT и ограничения на корреспондентские отношения поставили банки перед необходимостью искать обходные пути. Решение оказалось не в поиске «замены SWIFT», а в переориентации на расчёты в национальных валютах и работу с восточными валютными зонами [12]. На смену классической модели при-

Таблица 1. **Ключевые показатели банковского сектора РФ, 2024–2025 гг**

Показатель	2024	2025	Источник
Чистая прибыль	3,8 трлн руб.	3,5 трлн руб.	[7;8]
Рентабельность капитала (ROE)	23 %	~18 %	[7;8]
Достаточность капитала (на 01.10.2025)	—	~13 %	[7]
Доля топ-10 банков в активах (на 01.07.2025)	79,8 %	80,9 %	[9]
Число банков под санкциями	—	130 (95 % сектора)	[2]

сутствия иностранных банков пришёл «прагматичный банкинг» — обслуживание трансграничных траншей, клиринга и торговли в нацвалютах. Эта стратегия позволяет сохранять внешнеэкономические связи клиентов, несмотря на инфраструктурные ограничения.

3.4. Цифровая трансформация и технологический суверенитет

Импортозамещение программного обеспечения в финансовом секторе к 2024 году вышло на уровень, близкий к 100 % затрат. Однако полный перевод крупнейших банков на отечественный ИТ-стек сдвинут до 2027 года, а доля отечественного «железа» остаётся существенно ниже. На этом фоне крупнейшие игроки рассматривают искусственный интеллект не как модный тренд, а как самостоятельное стратегическое направление: Сбербанк запустил GigaChat 2.0 и анонсировал удвоение инвестиций в ИИ до 350 млрд руб. в 2026 году. Цифровизация здесь выполняет двойную функцию — снижает операционные издержки и обеспечивает технологическую независимость от внешних ограничений [11].

3.5. Консолидация сектора и опора на внутренние источники фондирования

Ограниченный доступ к внешнему финансированию закономерно ведёт к укрупнению банков и опоре на внутренние источники — депозиты населения, средства корпоративных клиентов, прибыль. Доля госбанков сохраняется на уровне около 70 % активов, а концентрация на топ-10 банках выросла до 80,9 % [9]. Для крупных игроков это означает возможность аккумулировать капитал и ресурсы для инвестиций в технологии и покрытия возросших кредитных рисков. Для мелких — либо поиск ниши, либо уход с рынка.

4. Риски и ограничения стратегий устойчивости

Даже при удачной адаптации риски никуда не исчезают. Первый и, пожалуй, главный — качество корпоративного кредитного портфеля. Кредиты, выданные в период кредитного перегрева 2023–2024 гг., постепенно «вызревают», и по ним может ухудшиться обслуживание [7]. Второй риск — технологическая зависимость от иностранного аппаратного обеспечения, которая сохраняется и создаёт уязвимость перед новыми ограничениями. Третий — снижение рентабельности (ROE с 23 % до 18 %), что ограничивает возможности банков по самофинансированию роста капитала. Эти риски не отменяют достигнутой устойчивости, но требуют постоянного мониторинга и совершенствования систем риск-менеджмента [5, 13].

Заключение

Проведённый анализ позволяет сделать несколько выводов.

Во-первых, российский банковский сектор адаптировался к жёстким внешним ограничениям. Санкции перестали быть системным риском [2], прибыль остаётся сопоставимой с рекордными уровнями (3,5 трлн руб. в 2025 году) [7], а достаточность капитала поддерживается на регуляторно приемлемом уровне (~13 %) [7].

Во-вторых, ключевыми стратегиями устойчивости стали: укрепление капитальной базы за счёт прибыли и государственной докапитализации (1,5 трлн руб. через ОФЗ) [2;7]; упреждение кредитных рисков через макропруденциальные буферы и ужесточение регулирования [10]; переориентация расчётов на национальные валюты [12]; цифровая трансформация с акцентом на ИИ и импортозамещение [11]; консолидация сектора и опора на внутренние источники фондирования [9].

В-третьих, сохраняющиеся риски — качество корпоративного кредитного портфеля, технологическая зависимость в аппаратном обеспечении и снижение рентабельности — требуют дальнейшего совершенствования риск-менеджмента и технологического суверенитета [5, 13]. Устойчивость банков в долгосрочной перспективе будет определяться не только адаптацией к санкциям, но и способностью к самостоятельному росту капитала и внедрению инноваций.

Литература:

1. Конституция Российской Федерации [Текст]: принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: http://pravo.gov.ru (дата обращения: 10.09.2026).
2. Официальный сайт Банка России: статистические данные и обзоры финансовой стабильности [Электронный ресурс]. — URL: https://www.cbr.ru (дата обращения: 12.09.2026).
3. Федеральный закон от 02.12.1990 № 395–1 (ред. от 28.11.2025) «О банках и банковской деятельности» [Текст] // Собрание законодательства РФ. — 1996. — № 6. — Ст. 492.
4. Федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ (ред. от 27.10.2025) «О рынке ценных бумаг» [Текст] // Собрание законодательства РФ. — 1996. — № 17. — Ст. 1918.
5. Лаврушин О. И., Бровкина Н. Е., Валенцева Н. И. и др. Банковское дело [Текст]: учебник / под ред. О. И. Лаврушина. — 13-е изд., перераб. и доп. — Москва: КноРус, 2024. — 630 с.
6. Галанов В. А. Рынок ценных бумаг [Текст]: учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 414 с.

7. О развитии банковского сектора Российской Федерации в 2025 году [Текст]: информационно-аналитический материал. — Москва: Банк России, 2026. — 48 с. — (Данные о чистой прибыли 3,5 трлн руб., ROE 18 %, достаточности капитала ~13 %).
8. Банки заработали 3,5 трлн рублей в 2025 году [Электронный ресурс] // Ведомости. — 2026. — 3 февраля. — URL: https://www.vedomosti.ru/finance/news/2026/02/03/1054321 (дата обращения: 15.09.2026).
9. Топ-10 банков России сконцентрировали более 80 % денег — «Эксперт РА» [Электронный ресурс] // Финуслуги. — 2025. — 7 октября. — URL: https://finuslugi.ru (дата обращения: 18.09.2026). — (Доля топ-10 банков в активах 80,9 % на 01.07.2025).
10. Банк России установил с 1 апреля 2025 года надбавку к коэффициентам риска 20 % на прирост кредитных требований к крупным компаниям с повышенной долговой нагрузкой [Электронный ресурс] // Банк России. — 2025. — URL: https://www.cbr.ru/press/pr/?file=25032025_100000reg.htm (дата обращения: 20.09.2026).
11. Сбербанк планирует в 2026 году направить на эксперименты с ИИ 350 млрд рублей [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. — 2025. — 20 ноября. — URL: https://www.kommersant.ru/doc/7354123 (дата обращения: 22.09.2026).
12. Глава ВТБ Костин заявил, что SWIFT уже никому не нужен [Электронный ресурс] // NEWS.ru.— 2025. — 19 марта. — URL: https://news.ru/economics/glava-vtb-kostin-zayavil-chto-swift-uzhe-nikomu-ne-nuzhen/ (дата обращения: 25.09.2026).
13. Ржевская М. А. Устойчивость банковской системы России в условиях санкционного давления и финансовой изоляции [Текст] // Банковская система: устойчивость и перспективы развития: сб. науч. ст. XVI Междунар. науч.-практ. конф. — Пинск: ПолесГУ, 2025. — С. 76–79.

Границы применимости количественного SWOT-AHP при формировании стратегии развития инжиниринговой компании авиационной отрасли

Соловьева Дарья Алексеевна, студент магистратуры
Московский финансово-юридический университет МФЮА

В статье рассматривается проблема, возникающая при практическом применении количественного расширенного SWOT-анализа, модифицированного методом анализа иерархий (МАИ) (далее — SWOT-AHP), для формирования стратегии развития инжиниринговой компании авиационной отрасли. Количественная определённость результата SWOT-AHP не тождественна его стратегической надёжности: получение выводов оказывается возможным без анализа чувствительности и без учёта факторов корпоративного центра, что особенно критично для рассматриваемой компании, находящейся в процессе реорганизации и вхождения в холдинговые структуры при сохранении собственного профиля. Выявлен ряд ограничений и обоснована необходимость перехода от разового количественного среза к методике, включающей проверку устойчивости результата, учёт стратегии головной организации и формализованный переход от стратегической зоны к портфелю инициатив.

Введение

В настоящем исследовании рассматриваются два аспекта: с одной стороны, речь идёт о стратегическом управлении как функции менеджмента [1, 2], с другой — о конкретном инструменте (SWOT-анализ) [3, 4] и конкретном типе объекта — инжиниринговом центре авиационной отрасли [5].

Исходной предпосылкой работы является обоснование модификации классического SWOT путём интеграции метода анализа иерархий (МАИ) и построение методики количественной оценки факторов на основе экспертных оценок. Апробация на примере российского инженерного центра показала, что компания находится в зоне SO-стратегии, и позволила сформулировать рекомендации: расширение услуг по поддержанию лётной годности, участие в государственном оборонном заказе, диверсификация деятельности.

Однако привязка к типичному объекту — инжиниринговой компании авиационной отрасли, находящейся в процессе реорганизации, — выявляет проблему, которая не была решена и которая составляет предмет настоящего исследования: стратегическая траектория таких предприятий за последние годы претерпевает изменения, не укладывающиеся в статичный срез SWOT-AHP. Проблема состоит в разрыве между количественной определённостью результата SWOT-AHP (зона SO) и динамической реальностью стратегического позиционирования инжиниринговой компании, определяемой её вхождением в холдинговые структуры и изменением корпоративных приоритетов.

При этом важно подчеркнуть: речь не идёт о переориентации самой инжиниринговой компании на новый

продукт. Компания сохраняет свой профиль — инженерно-конструкторские работы, модификация и ремонт авиационной техники, поддержание лётной годности воздушных судов. Однако её институциональное окружение меняется: она становится сервисным звеном холдинга, ориентированного на иной сегмент. Именно это несоответствие между неизменным профилем дочерней компании и изменившейся стратегией корпоративного центра и создаёт исследовательскую проблему.

Результаты исследования

По итогам анализа установлено, что ограничения количественного SWOT-AHP, применённого к инжиниринговой компании авиационной отрасли, не сводятся к известным методическим недостаткам (субъективность экспертных оценок, статичность среза). Выявлена их отраслевая и организационная специфика, образующая четыре группы.

Первая группа — контекстная релевантность иерархии. Веса факторов, полученные методом анализа иерархий, отражают стратегическую ситуацию на момент экспертизы. При смене корпоративного контроля и изменении приоритетов головной организации иерархия утрачивает релевантность, сохраняя при этом внутреннюю согласованность (CR < 0,1). Согласованность суждений, таким образом, не является индикатором их актуальности.

Вторая группа — динамическая устойчивость результата. Отнесение компании к зоне SO представляет собой точечную оценку, не сопровождаемую проверкой на устойчивость. Изменение веса одного ключевого фактора (например, связанного с уникальной унаследованной компетенцией) способно сместить итоговую зону в ST или WO без изменения исходных экспертных суждений.

Третья группа — ограниченная стратегическая субъектность. SWOT-AHP, применённый к дочерней компании как к изолированному объекту, систематически недооценивает факторы корпоративного центра, который фактически определяет распределение ресурсов между направлениями. Рекомендации, сформулированные без учёта этого ограничения, не операционализируемы на уровне менеджмента дочерней организации.

Четвёртая группа — несовпадение профилей. Сохранение компанией собственного профиля (инженерно-конструкторские работы, модификация и ремонт авиатехники, поддержание лётной годности воздушных судов) при вхождении в холдинг, ориентированный на иной сегмент, создаёт ситуацию, в которой «сильные стороны», выявленные SWOT-анализом, не совпадают с тем, что корпоративный центр считает стратегически ценным. Результат анализа оказывается внутренне корректным, но стратегически нерелевантным.

Заключение

Проблема исследования состоит в том, что количественный SWOT-AHP, применённый к инжиниринговой компании авиаотрасли, даёт результат (зона SO), который не может быть непосредственно перенесён в стратегию развития без ответа на три вопроса: устойчив ли этот результат к изменению весов, учтены ли в иерархии факторы холдингового контекста и операционализируем ли вывод в решения, доступные менеджменту дочерней компании при сохранении её профиля. Решение этой проблемы превращает SWOT-AHP из разового аналитического упражнения в инструмент, пригодный для формирования стратегии развития инжиниринговой компании в условиях, когда сам объект стратегирования находится в движении, а его специализация остаётся неизменной [2].

Литература:

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 519 с. — Текст: непосредственный.
2. Минцберг, Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. — СПб.: Питер, 2001. — 336 с. — Текст: непосредственный.
3. Хилл, Т. SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы / Т. Хилл, Р. Уэстбрук. — Текст: непосредственный // Стратегический менеджмент. — 2010. — № 4. — С. 12–19.
4. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — 304 с. — Текст: непосредственный.
5. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с. — Текст: непосредственный.

Анализ барьеров и драйверов развития электронного правительства в современной России

Тайгибова Рукият Арсланалиевна, студент магистратуры
Московский университет имени С. Ю. Витте

В статье исследуются ключевые барьеры и драйверы развития электронного правительства в современной России. На основе анализа официальной статистики и научных публикаций систематизированы технологические, организационные, правовые и социальные барьеры цифровой трансформации государственного управления, а также факторы, ускоряющие её развитие. Показано, что при высоком уровне проникновения сети Интернет и устойчивом росте числа пользователей портала «Госуслуги» сохраняется разрыв между формальной доступностью электронных сервисов и их фактическим использованием, обусловленный цифровым неравенством, недостаточной цифровой грамотностью отдельных групп населения и незавершённостью интеграции ведомственных информационных систем. Обосновывается необходимость смещения акцента оценки цифровизации с количественных показателей охвата на конечные эффекты для граждан.

Ключевые слова: *электронное правительство, цифровая трансформация, государственные услуги, портал «Госуслуги», цифровое неравенство, цифровая зрелость, барьеры цифровизации.*

Введение

В последние десятилетия электронное правительство превратилось в одно из приоритетных направлений государственной политики. Согласно исследованию ООН «Электронное правительство 2024», 98 % государств — членов Организации Объединённых Наций предоставляют государственные услуги в цифровом формате, что свидетельствует о повсеместном признании цифровых технологий в качестве инструмента модернизации государственного сектора [3, с. 2]. В России цифровизация государственного управления реализуется в рамках федерального проекта «Цифровое государственное управление» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [8, с. 94].

Наиболее заметным результатом стало развитие единого портала государственных услуг: число его пользователей к концу 2024 г. достигло 112 млн человек, что превышает 75 % населения страны [3, с. 10]. Вместе с тем количественный рост сервисов не тождествен их реальному использованию. Эмпирические данные свидетельствуют о том, что при высоком уровне проникновения сети Интернет фактическая доля граждан, получающих услуги в электронной форме, длительное время оставалась умеренной и существенно различалась по социальным группам [11, с. 148]. Это указывает на то, что развитие электронного правительства определяется не только технологической, но и институциональной и социальной готовностью.

Цель работы — выявление и систематизация барьеров и драйверов развития электронного правительства в современной России. Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач: систематизировать теоретические и методические подходы к оценке цифровизации публичного управления; выделить основные группы барьеров; определить факторы, ускоряющие развитие электронного правительства; обосновать направления преодоления выявленных ограничений.

Материалы и методы

Теоретическую основу исследования составили публикации, посвящённые оценке эффективности цифрового государственного управления [8, с. 93], цифровой зрелости органов власти [9, с. 34] и методическим подходам к оценке цифровизации [6, с. 54]. Информационную базу составили данные официальной статистики и результаты всероссийских опросов [10, с. 7064]. В работе применены методы анализа и синтеза, сравнительный и статистический анализ, а также систематизация.

Результаты и их обсуждение

В качестве концептуальной рамки исследования выступает переход от «электронного правительства» к «цифровому правительству», то есть от использования технологий для поддержки существующих процессов к применению технологий для формирования результатов государственного управления [8, с. 94]. Такой переход меняет и критерии успешности цифровизации.

Обобщение научных публикаций позволяет разделить барьеры цифровой трансформации государственного управления на четыре группы [3, с. 13]: технологические (недостаточная интеграция информационных систем, устаревшая ИТ-инфраструктура, угрозы кибербезопасности); организационные (сопротивление изменениям, дефицит цифровых компетенций государственных служащих, межведомственная разобщённость); правовые (устаревшая нормативная база, требования к бумажным документам, отсутствие правового статуса отдельных цифровых процессов); социальные (низкая цифровая грамотность, недоверие к цифровым технологиям, цифровое неравенство). Каждая группа требует специфических решений: инвестиций в инфраструктуру, изменения управленческой культуры, законодательных инициатив и программ цифровой инклюзии.

Особую остроту приобретает проблема цифрового неравенства. Данные статистического анализа свидетельствуют о существенной дифференциации уровня использования электронных государственных услуг между городской и сельской местностью, а также между возрастными группами [10, с. 7064]. Часть населения объективно не относится к числу активных пользователей цифровых сервисов, что ограничивает достижимый охват электронных услуг.

Институциональные ограничения в значительной мере обусловлены ориентацией на формальные количественные показатели. Сведение оценки информатизации к достижению косвенных индикаторов, например доли документов в электронной форме, не отражает реального повышения производительности и качества труда государственных служащих [5, с. 88]. Федеральная методика оценки цифровой зрелости ориентирована преимущественно на внешние результаты цифровой трансформации и не позволяет выявлять институциональные барьеры цифровизации [9, с. 45]. Это создаёт риск имитации цифровизации — наращивания отчётных показателей без реального изменения качества управления.

К драйверам развития электронного правительства относятся переход к проактивному предоставлению услуг и суперсервисам, реализуемым без многократных обращений граждан в различные ведомства [3, с. 10]; курс на клиентоцентричность; развитие единой системы идентификации и аутентификации (ЕСИА). Дополнительным драйвером выступает доверие граждан: эмпирические исследования показывают, что пользователи, как правило, обладают достаточными навыками работы с электронными порталами и оценивают их как удобные и надёжные [11, с. 152]. Именно первый успешный опыт обращения и снижение опасений за сохранность персональных данных определяют интенсивность дальнейшего использования сервисов [11, с. 155].

Важнейшим условием преодоления барьеров остаётся совершенствование системы оценки. В научной литературе предлагаются как сбалансированные модели эффективности, основанные на модифицированной системе показателей [7, с. 236], так и классификации методов, учитывающие условия цифровизации и удовлетворённость её основных пользователей [6, с. 55]. Смещение акцента на конечные эффекты для граждан — повышение доступности и качества услуг, сокращение временных и финансовых затрат, связанных с взаимодействием с государством, — позволяет снизить риски как переоценки положительного влияния цифровых технологий, так и недостаточного учёта интересов граждан [4, с. 51].

Заключение

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие выводы. Развитие электронного правительства в России опирается на устойчивые драйверы: расширение перечня электронных услуг и суперсервисов, проактивный режим их предоставления, развитие ЕСИА, а также в целом высокий уровень доверия граждан к цифровым каналам взаимодействия с государством. Вместе с тем сохраняются системные барьеры технологического, организационного, правового и социального характера, наиболее значимыми из которых являются цифровое неравенство, незавершённость интеграции ведомственных систем и ориентация оценки на формальные количественные показатели.

В качестве приоритетных направлений преодоления выявленных ограничений представляются: реализация программ цифровой инклюзии для социально уязвимых групп населения; устранение межведомственной разобщённости на основе сквозной интеграции данных; актуализация нормативной базы и придание цифровым процессам юридической значимости; смещение системы оценки цифровизации с показателей охвата на конечные эффекты для граждан. Реализация указанных мер позволит перейти от экстенсивного роста числа электронных сервисов к реальному повышению качества государственного управления.

Литература:

1. Александров М., Меньшикова Г. А., Пруель Н. А. Цифровые правительственные платформы: этапы институционализации и технологии оценивания (на примере платформы «Госуслуги») // Умная цифровая экономика. — 2022. — Т. 2, № 4. — С. 100–110.
2. Абрамов В. И., Андреев В. Д. Совершенствование методики оценки индекса цифровой зрелости регионов России с учётом аспектов второго и третьего этапов цифровой трансформации ГМУ на основе зарубежного опыта // Управленческие науки. — 2023. — Т. 13, № 1. — С. 32–46. DOI: 10.26794/2304–022X-2023–13–1–32–46.
3. Вартанян Ф. А. Электронное правительство как инструмент повышения качества государственных услуг // Вестник Евразийской науки. — 2025. — Т. 17, № s2.
4. Добролюбова Е. И. Методические подходы к оценке выгод от цифровизации государственного управления для граждан // Вопросы управления. — 2019. — № 5 (60). — С. 51–62.
5. Лукашов Н. В. Институциональные парадоксы информатизации государственного и муниципального управления в современной России // Актуальные проблемы экономики и права. — 2015. — № 2. — С. 83–91.
6. Михуля Д. Ю. Методические подходы к оценке цифровизации публичного управления и государственных услуг // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. — 2024. — № 2. — С. 54–70. DOI: 10.17308/econ.2024.2/11829.

7. Муковнин М. А. Сбалансированная модель оценки эффективности цифровизации публичного управления // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. — 2021. — Т. 11, № 1. — С. 232–243.
8. Сидоренко Э. Л., Барциц И. Н., Хисамова З. И. Оценка эффективности цифрового государственного управления: теоретические и прикладные аспекты // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2019. — № 2. — С. 93–114.
9. Стырин Е. М. Разработка модели цифровой зрелости государственного управления в регионах Российской Федерации // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2025. — № 4. — С. 34–60. DOI: 10.17323/1999–5431–2025–0–4–34–60.
10. Лищук Е. Н., Капелюк С. Д. Цифровизация государственных услуг в России: статистический анализ // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — Т. 14, № 12. — С. 7059–7078. DOI: 10.18334/epp.14.12.122314.
11. Ревякин С. А., да Роша А. Эмпирическое исследование внедрения электронного правительства в России: доступ, права, доверие и опыт граждан // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2021. — № 5. — С. 137–160. DOI: 10.17323/1999–5431–2021–0–5–137–160.

МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

Specifics of business communication in the B2B sector

Eremeeva Ekaterina Yuryena, master's student
Tyumen Industrial University

The article examines the features of business communications in the B2B sector. It reveals the importance of communication interaction for the activities of modern enterprises and identifies the main characteristics of business communications between organizations. Special attention is paid to the forms and tools of interaction with corporate partners, the development of digital communication channels, and the formation of trustbased business relationships. The impact of the quality of the communication process on the sustainability of cooperation and the effectiveness of interaction between enterprises is considered.

Keywords: *business communications, B2B, business communications, corporate customers, business interaction, digital communications, business relationships, trust.*

Особенности деловых коммуникаций в сфере B2B

Еремеева Екатерина Юрьевна, студент магистратуры
Тюменский индустриальный университет

В статье рассматриваются особенности деловых коммуникаций в сфере B2B. Раскрывается значение коммуникационного взаимодействия для деятельности современных предприятий, определяются основные характеристики деловых коммуникаций между организациями. Особое внимание уделяется формам и инструментам взаимодействия с корпоративными партнёрами, развитию цифровых каналов коммуникации и формированию доверительных деловых отношений. Рассматривается влияние качества коммуникационного процесса на устойчивость сотрудничества и эффективность взаимодействия между предприятиями.

Ключевые слова: *деловые коммуникации, B2B, бизнес-коммуникации, корпоративные заказчики, деловое взаимодействие, цифровые коммуникации, деловые отношения, доверие.*

In the current economic conditions of modern times, business communications occupy an important place in the activities of enterprises. The development of interactions in this area increases the importance of an effective exchange of information between participants in economic relations. The growing complexity of economic ties and the expansion of business contacts are also part of this development. The communication process accompanies various areas of a company's activities, including interaction with customers, suppliers, contractors, and other business partners. The consistency of participants' actions, the speed of decisionmaking, and the organization of joint work depend on the quality of such interaction.

Business communications acquire particular importance in the Business-to-Business (B2B) sector, which involves interaction between organizations in the course of conducting commercial and professional activities. The specifics of this segment are determined by the features of corporate decision-making, the duration of business relationships, and the need to reconcile the interests of several participants in the communication process. Interaction between enterprises is often associated with the implementation of complex projects, the provision of professional services, the fulfillment of contractual obligations, and the exchange of specialized information. In this regard, business communications are an important condition for organizing joint activities.

Business communications are viewed as a process of exchanging information between participants in the business environment, aimed at coordinating activities and achieving organizational goals. In the B2B context, this concept encompasses the interaction between representatives of different organizations at the interpersonal and interorganizational levels. The communication process includes the transfer of information, discussion of professional issues, coordination of decisions, and receipt of feedback. Studies of relationships in the B2B segment confirm the importance of regular information exchange for the development of stable business ties [1; p. 235].

One of the characteristic features of such communications is the multifaceted nature of the interaction. In the process of cooperation, managers of organizations, representatives of commercial departments, technical specialists, lawyers, project managers, and other employees may participate. Everything depends on the company's field of activity. Each participant has a certain level of expertise and is responsible for specific areas of joint activity. This structure of interaction requires coordination of information flows and a clear distribution of communication tasks. Timely transfer of information between participants helps ensure the sequence of work and improve the efficiency of management decisionmaking.

The second feature is the duration of the communication process. The interaction between enterprises involves several stages, starting with establishing initial contact and discussing the terms of cooperation. Subsequently, communication accompanies the conclusion of contracts, the согласование of documentation, the fulfillment of obligations, and the assessment of the results of joint activities. At each stage, participants need to maintain information exchange and ensure the availability of the necessary information. The study by J. Koponen and S. Jylkka examines the development of longterm B2B relationships, in which interpersonal interaction, the disclosure of business information, and the assessment of the results of cooperation play a significant role [2, p. 195]. This approach allows us to view communication as a special, continuous process of maintaining business relationships.

An important characteristic of B2B communications is the professional focus of the information being transmitted. The content of the interaction is often related to technical, organizational, economic, and legal issues. For example, when carrying out production and project tasks, companies exchange technical specifications, calculations, reports, work schedules, and other documentation. The accuracy of the transmitted information is of significant importance for coordinating the actions of the participants. Errors in the communication process can lead to delays, additional costs, and organizational difficulties.

The formalized nature of communication plays an equally important role. Business relations involve adherence to established procedures and rules for the exchange of information. The main forms of interaction include official correspondence, business negotiations, meetings, work meetings, consultations, and electronic document management. Each form is used taking into account the set tasks and the specific features of interaction between organizations. Official correspondence ensures the documentary confirmation of agreements and the transmission of the necessary information. Negotiations make it possible to discuss the terms of cooperation and agree on mutual obligations. Meetings are used to coordinate ongoing activities and determine the further actions of the participants.

Digital tools also occupy an important place in the modern system of business communications. The use of email, corporate information systems, electronic document management platforms, and video conferencing services makes it possible to speed up the exchange of information and simplify interaction between geographically dispersed organizations. Digitalization also expands the possibilities for maintaining constant contact with business partners. D. Corsaro and V. D'Amico examine the impact of digital transformation on the nature of B2B interaction in their work. The authors identify the effectiveness of the communication process, coordination of actions, and digital trust as significant areas for the development of business relationships [3, p. 2098]. The results obtained allow us to highlight the importance of integrating digital tools into the system of enterprise interaction.

The use of digital channels to maintain professional contacts and inform business partners is of particular importance in building business relationships. Corporate websites, social media, email newsletters, and expertlevel publications expand the information capabilities of businesses. Through such channels, organizations can present the results of their activities, publish information about completed projects, demonstrate professional competencies, and share industryspecific information. A. Salonen's research shows that the relevance and timeliness of content publication have a positive impact on the engagement of the B2B audience at various stages of interaction with the company [4, p.14].

The effectiveness of business communications is largely determined by the quality of interpersonal interaction between representatives of organizations. The professional competence of employees, the ability to argue a position, to attentively perceive information, and to respond to partners' requests in a timely manner form the basis of constructive business communication. Compliance with business etiquette, the precision of wording, and responsibility for the information being communicated are of significant importance. Regular feedback allows participants to clarify emerging issues in a timely manner and coordinate further actions.

Mutual trust is one of the key conditions for the development of business relationships in the B2B segment. It is formed in the process of interaction and depends on the experience of cooperation, the sequence of actions of the participants, and the fulfillment of the commitments made. In his study of the relationships between company representatives, C. FerroSoto considers trust and commitment to be important factors in maintaining longterm business ties. The authors note the importance of satisfaction with the results of cooperation and trust in the development of relationships between business partners [1, p. 248]. Consequently, the quality of the communication process can be considered one of the conditions for forming a positive interaction experience.

This relationship is also evident in N. L. Trapp's study, which focuses on the quality of relationships between small and mediumsized enterprises. The authors examine the frequency of contacts and the social nature of information exchange as factors related to satisfaction and commitment to business relationships [5, p. 187]. This highlights the importance of regular interaction and maintaining professional contacts for the development of cooperation between organizations.

Thus, business communications in the B2B sector represent a complex process of interaction between organizations, en-

suring the exchange of professional information, coordination of joint activities, and maintenance of business relationships. Their specificity is determined by the multifaceted nature of the interaction, the duration of the communication process, the high importance of specialized information, and the use of formalized communication channels. The development of digital technologies expands the tools of business communication and creates additional opportunities for maintaining contacts between enterprises. The quality of communication interaction affects the consistency of actions, the level of trust, and the prospects for further cooperation. In this regard, improving the system of business communications should be considered one of the key areas for enhancing the efficiency of modern enterprises.

Литература:

1. The role of trust and commitment as mediators between economic and non-economic satisfaction in sales manager B2B relationships / C. Ferro-Soto, C. Padin, G. Svensson, N. Høgevold. — Текст: непосредственный // Journal of Business & Industrial Marketing. — 2023. — № Vol. 38, № 1. — С. 235–251.
2. Koponen, J. P. Development of long-term B2B customer relationships: the role of self-disclosure and relational cost/benefit evaluation / J. P. Koponen, S. M. Julkunen. — Текст: непосредственный // European Journal of Marketing. — 2022. — № Vol. 56, № 13. — С. 194–235.
3. Corsaro, D. How the digital transformation from COVID-19 affected the relational approaches in B2B / D. Corsaro, V. D'Amico. — Текст: непосредственный // Journal of Business & Industrial Marketing. — 2022. — № Vol. 37, № 10. — С. 2095–2115.
4. Digital content marketing on social media along the B2B customer journey: the effect of timely content delivery on customer engagement / A. Salonen, J. Mero, J. Munnukka [и др.]. — Текст: непосредственный // Industrial Marketing Management. — 2024. — № Vol. 118. — С. 12–26.
5. Relationship quality between small and medium-sized enterprise partners during threatening times: the role of contact frequency and social exchanges / N. L. Trapp, P E F Jørgensen, G. T. Svendsen, L. Skov. — Текст: непосредственный // Journal of Business-to-Business Marketing. — 2023. — № Vol. 30, № 2. — С. 187–200.

The role of public relations in shaping public policy and governance transparency

Chulundula Alexandre Rafael, master's student
Scientific advisor: Belonozhko Lidiya Nikolaevna, candidate of sciences in sociology, associate professor
Tyumen Industrial University

Public relations plays an important role in communication between governments and citizens. Beyond informing the public about government activities, it can influence policy development, encourage public participation, and support transparency. This article examines how public relations contributes to these processes through public consultations, information campaigns, and digital communication. It also discusses practical examples and challenges, including misinformation, political manipulation, and limited public participation. The article argues that effective government public relations should not only explain decisions but also ensure that public concerns are heard and considered.

Keywords: *public relations, public policy, governance, transparency, public participation, government communication.*

1. Introduction

Public relations is an important part of modern governance. Governments make decisions that affect people's daily lives, from education and healthcare to taxation and transportation. Citizens need to understand these decisions and have opportunities to express their concerns.

Public relations helps establish this communication through media announcements, public consultations, awareness campaigns, and digital platforms. However, its role should go beyond promoting government achievements. It should also help public institutions understand citizens' needs and make information about government activities accessible.

This article examines how public relations influences public policy, supports transparency, and contributes to public trust.

2. Public Relations in Public Policy Development

Public relations can influence policy development by identifying public concerns, explaining government proposals, and encouraging participation.

Before introducing a policy, governments can collect information through surveys, public meetings, and complaints. For example, if residents repeatedly report problems with waste collection, local authorities can use this feedback when planning improvements to sanitation services.

PR also helps explain complicated policies. When a government introduces a new tax system, citizens need clear information about who will be affected, when changes will begin, and what they must do. Press conferences, radio programs, and social media can make this information easier to understand.

Public participation is equally important. Before constructing a new public market, local authorities can consult traders and residents about its location, cost, and accessibility. Their feedback may reveal problems that were not considered during planning.

According to the OECD (2022), effective public participation requires authorities to explain how citizens' contributions were considered. Therefore, PR should not simply convince people to accept decisions but should also create opportunities for them to influence those decisions.

3. Public Relations and Governance Transparency

Transparency means that citizens can access information about government decisions, activities, and public spending. Public relations supports this by making information available through official websites, public reports, press conferences, and other communication channels.

For example, when a government begins a road construction project, citizens should be able to access information about its budget, contractor, and expected completion date. If the project is delayed, the responsible institution should explain why.

This type of communication supports accountability because citizens can question how public resources are being used.

Public relations can also contribute to institutional trust. The OECD (2024) found that 69 % of respondents who felt they had a say in government actions trusted their national government, compared with 22 % of those who felt they had no say.

However, publishing information does not automatically make a government transparent. The information must be accurate and complete, and citizens must be able to question official decisions. Communication cannot replace government accountability.

4. Practical Applications of Public Relations in Governance

Several examples show how public relations supports communication between governments and citizens.

In the United Kingdom, government departments conduct public consultations on proposed policies. Citizens, businesses, and organizations can submit their opinions before certain decisions are finalized. Departments may also publish responses explaining how the feedback was considered.

Estonia provides another example through its digital government services. Citizens can access public services, submit applications, and receive official information online. This makes communication with public institutions more convenient, although digital access alone does not guarantee transparency.

During the COVID-19 pandemic, governments relied on press conferences, social media, and public awareness campaigns to explain health measures. However, misinformation and inconsistent messages sometimes created confusion. This demonstrated the importance of clear, accurate, and timely government communication.

5. Challenges and Ethical Issues

One major challenge is the misuse of public relations for political purposes. Governments may promote their achievements while avoiding discussion of failures or unpopular decisions. This can turn public communication into propaganda rather than a means of informing citizens.

Misinformation is another challenge, particularly on social media, where false information can spread quickly.

Unequal access to information also limits participation. Citizens without reliable internet access may be excluded when government communication depends entirely on digital platforms.

Finally, public consultations lose their value when authorities collect opinions but do not consider them. Ethical public relations should therefore prioritize honesty, accessibility, and meaningful communication.

6. Conclusion

Public relations contributes to public policy by helping governments understand citizens' concerns, explain decisions, and encourage participation. It also supports transparency by making government information more accessible.

However, effective PR requires more than regular announcements or a positive government image. Public institutions must provide accurate information, respond to citizens' concerns, and demonstrate accountability.

The value of public relations in governance depends not only on how governments communicate with citizens but also on how they listen and respond.

References:

1. Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). Managing public relations. Holt, Rinehart and Winston.
2. OECD. (2022). OECD guidelines for citizen participation processes. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/f765caf6-en
3. OECD. (2024). OECD survey on drivers of trust in public institutions — 2024 results. OECD Publishing.
4. Strömbäck, J., & Kiousis, S. (Eds.). (2011). Political public relations: Principles and applications. Routledge.
5. Government of the United Kingdom. (n.d.). Consultations. https://www.gov.uk/search/policy-papers-and-consultations
6. e-Estonia. (n.d.). e-Estonia: Digital society. https://e-estonia.com/

Crisis communication and strategic public relations in political campaign management and democratic stability

Chulundula Alexandre Rafael, master's student
Scientific advisor: Belonozhko Lidiya Nikolaevna, candidate of sciences in sociology, associate professor
Tyumen Industrial University

Political campaigns often face crises that can affect public opinion and voters' trust. These may include controversial statements, allegations of misconduct, misinformation, and disputes over election results. How political parties and candidates respond to such situations can influence both their reputation and public confidence in the electoral process. This article examines the role of crisis communication and strategic public relations in managing political campaigns and supporting democratic stability. It discusses practical communication strategies, examples from political campaigns, and the ethical challenges involved. The article argues that political communication should not only protect candidates' reputations but also promote transparency, accountability, and responsible political competition.

Keywords: *crisis communication, public relations, political campaigns, democratic stability, misinformation, political communication.*

1. Introduction

Political campaigns depend heavily on communication. Candidates use public speeches, interviews, debates, advertisements, and social media to present their ideas and convince voters to support them. However, political campaigns do not always go according to plan. A controversial statement, corruption allegation, misleading publication, or unexpected event can quickly become a crisis.

The way a candidate responds to such a situation can either reduce public concerns or make the problem worse. For example, when a politician is accused of misusing public funds, ignoring the allegation or attacking journalists may create more suspicion. Providing evidence, answering questions, and cooperating with an investigation may be a more responsible response.

This is where crisis communication and strategic public relations become important. Crisis communication deals with unexpected situations that threaten a candidate's credibility, while strategic PR involves planning communication, maintaining relationships with voters, and preparing for possible challenges.

This article examines how these practices are used in political campaigns and how responsible communication can contribute to democratic stability.

2. Crisis Communication in Political Campaigns

Crisis communication involves managing information and responding to public concerns during a difficult situation. In political campaigns, crises may arise from a candidate's actions, statements, campaign activities, or events beyond their control.

According to Coombs (2007), the appropriate response to a crisis depends partly on how much responsibility the public attributes to the person or organization involved. For political campaigns, this means that not every crisis should be handled in the same way.

For example, if a candidate is falsely accused of making a controversial statement, the campaign can provide the original recording or other reliable evidence to correct the claim. However, if the candidate actually made the statement, denying it may cause greater reputational damage. Acknowledging the mistake, explaining the circumstances, and taking appropriate action may be more effective.

An important part of crisis communication is preparation. Campaign teams should identify possible risks, select spokespersons, establish procedures for verifying information, and decide how official responses will be communicated.

They should also monitor public reactions after issuing a statement. A response that creates further confusion may require additional explanation.

3. Strategic Public Relations in Campaign Management

Strategic PR helps political campaigns maintain consistent communication with voters, journalists, supporters, and other groups. Unlike crisis communication, which focuses on specific problems, strategic PR operates throughout the campaign.

One important function is explaining the candidate's policies. For example, a candidate proposing changes to education funding should clearly explain what will change, who will benefit, and how the programme will be financed. Public meetings, interviews, and social media can help communicate these details.

Another function is understanding public concerns. Through community meetings, surveys, and discussions with voters, campaign teams can identify issues that matter to different communities. This information can help candidates address relevant problems rather than focusing only on prepared campaign messages.

Media relations are also important. Journalists provide information about candidates to the public and ask questions about their policies and actions. Campaign teams should provide accurate information and respond to reasonable media inquiries without attempting to control independent reporting.

Strategic PR therefore involves more than creating a positive image. It requires planning, listening, and maintaining communication even when public opinion is unfavourable.

4. Practical Examples of Crisis Communication

4.1 The 2024 United States Presidential Campaign

The 2024 United States presidential election provides an example of how quickly a political campaign can face a communication crisis.

After President Joe Biden's debate with Donald Trump on June 27, 2024, concerns about Biden's performance and ability to continue his campaign received widespread media attention.

Biden initially defended his decision to remain in the race. His campaign organized interviews and public appearances to address concerns. However, criticism continued, including from members of his own party. On July 21, 2024, Biden announced that he would withdraw from the presidential election and endorsed Kamala Harris.

This case shows that a communication crisis cannot always be resolved through public statements and media appearances. Sometimes, the concerns being raised require decisions beyond communication itself.

It also demonstrates the importance of monitoring public reactions and recognizing when an existing communication strategy is no longer effective.

4.2 Responding to Political Violence

Another example occurred after the assassination attempt against Donald Trump during a campaign rally in Pennsylvania in July 2024.

Following the incident, Biden's campaign temporarily suspended political advertisements and campaign communications. This was an adjustment to an unexpected and serious event.

The example shows why political communication teams must be prepared to change their planned messages when circumstances require it. Continuing ordinary political attacks immediately after a violent incident could have been viewed as insensitive and might have increased political tensions.

During such situations, public safety, verified information, and responsible statements should take priority over normal campaign activities.

5. Conclusion

Crisis communication and strategic public relations play important roles in political campaign management. They help candidates respond to controversies, explain their positions, maintain relationships with voters, and manage unexpected events.

However, effective communication should not be measured only by its ability to protect a candidate's reputation or improve electoral performance. Political campaigns also have a responsibility to provide accurate information, respect opposing views, and avoid actions that may undermine public confidence in democratic institutions.

The examples discussed show that communication alone cannot solve every political crisis. In some situations, corrective action, accountability, or a change in political decisions may be necessary.

Therefore, strategic PR contributes most positively to democratic stability when it supports informed political participation, responsible competition, and honest communication with the public.

References:

1. Abdul-Hakim, G., Farrow, F., & McDuffie, W. (2024, July 14). After Trump assassination attempt, Biden campaign pauses ads, events, attacks. ABC News. https://abcnews.com/Politics/after-trump-assassination-attempt-biden-campaign-pauses-ads/story?id=111930384
2. Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. Public Relations Review, 23(2), 177–186. https://doi.org/10.1016/S0363–8111(97)90023–0
3. Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of Situational Crisis Communication Theory. Corporate Reputation Review, 10, 163–176. https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049
4. Council of Europe. (2022). Electoral communication and media coverage of election campaigns: Recommendation CM/Rec(2022)12. https://edoc.coe.int/en/international-law/11096-electoral-communication-and-media-coverage-of-election-campaigns-recommendation-cmrec202212.html
5. Long, C., Miller, Z., & Superville, D. (2024, July 21). Biden drops out of 2024 race after disastrous debate inflamed age concerns. VP Harris gets his nod. Associated Press. https://www.ap.org/news-highlights/elections/2024/biden-drops-out-of-2024-race-after-disastrous-debate-inflamed-age-concerns-vp-harris-gets-his-nod/
6. McNair, B. (2018). An introduction to political communication (6th ed.). Routledge.
7. Norris, P. (2014). Why electoral integrity matters. Cambridge University Press.
8. Strömbäck, J., & Kiousis, S. (Eds.). (2011). Political public relations: Principles and applications. Routledge.
9. Wardle, C., & Derakhshan, H. (2017). Information disorder: Toward an interdisciplinary framework for research and policy making. Council of Europe. https://rm.coe.int/information-disorder-toward-an-interdisciplinary-framework-for-researc/168076277c

2

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 45 (648) / 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 18.11.2026. Дата выхода в свет: 25.11.2026.

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

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

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

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

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