

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Самарский государственный экономический университет  
Торгово-промышленная палата Самарской области  
Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики  
по Самарской области  
Витебский государственный технологический университет (Беларусь)  
Университет Альянса (Бангалор, Индия)  
Лига преподавателей высшей школы  
Вольное экономическое общество России  
Западно-Казахстанский аграрно-технический университет имени Жангир хана  
Университет Алании имени Алааддина Кейкубата

## **ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

**Материалы**  
**24-й Международной научно-практической конференции**

**Самара, 27–28 ноября 2025 года**



Материалы конференции размещены в системе РИНЦ

**Редакционная коллегия:** д.э.н., профессор **Е.А. Кандрашина**, к.э.н., доцент **Н.В. Никитина** (ответственные редакторы); **В.П. Фомичев** (ТПП Самарской области); д.э.н., доцент **Ю.П. Грабоздин**; д.э.н., профессор **М.О. Сураева**; д.э.н., профессор **М.Е. Коновалова**; к.э.н., доцент **А.В. Шепелев**; к.э.н., доцент **Е.П. Трошина**; д.ю.н., доцент **С.П. Бортников**; к.э.н., доцент **Э.А. Рустинова**; профессор **Толга Озтюрк**; **О.А. Сапова** (управление по международному сотрудничеству СГЭУ); к.э.н., доцент **А.А. Чудаева** (отв. секретарь-референт)

П78 **Проблемы развития предприятий: теория и практика** : материалы 24-й Международной научно-практической конференции, Самара, 27–28 ноября 2025 года / редколлегия: Е.А. Кандрашина, Н.В. Никитина (ответственные редакторы) [и др.] ; Самарский государственный экономический университет. – Самара : Изд-во СГЭУ, 2025. – 336 с.  
ISBN 978-5-00176-251-5

Рассматривается комплекс научно-теоретических и методических вопросов деятельности предприятий в современных реалиях: воздействие новых глобальных вызовов на институциональную среду функционирования предприятий; промышленная трансформация и интегрированное производство: проблемы и возможности в новых реалиях; менеджмент в меняющемся мире; цифровые технологии для решения проблем современных предприятий; институциональная трансформация правовой среды в современных условиях.

Предлагаются новые научно-методические направления экономического и организационного развития предприятий, приводится анализ теоретических и методологических подходов развития производства в условиях цифровизации и импортозамещения.

Для научных работников, аспирантов, студентов экономических вузов, а также руководителей и специалистов предприятий.

---

---

# ВОЗДЕЙСТВИЕ НОВЫХ ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ НА ИНСТИТУЦИОНАЛЬНУЮ СРЕДУ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

---

---

УДК 336

## ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕРНИЗАЦИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ РФ И ПОВЕДЕНИЕ ФИРМ

© 2025 Алборов Ясон Зурабович

аспирант

Тольяттинский государственный университет

E-mail: yasikalborov@gmail.com

В статье исследованы базовые институты цифровой экономики, рассмотрены риски цифровизации, пути их минимизации в условиях особенностей национальных экономик и их влияние на поведение фирмы.

**Ключевые слова:** институты, цифровая экономика, совместное потребление, иррациональность, поведение фирмы.

Обеспечение эффективности экономического поведения фирм различного масштаба, форм собственности на результаты и средства операционной деятельности и отраслей народного хозяйства в пространстве цифровой экономики непосредственно зависит от качества развития институтов последней. При этом, работы большинство институтов цифровой экономики, сформированных к 2024 г. в РФ, не являются совершенными, в определенной степени их содержание даже, в некоторых случаях, препятствует как интенсификации, так и обеспечению роста социально-экономической результативности процессов использования отечественными компаниями различного профиля потенциала цифровой экономики.

Соответственно, по нашему мнению, целесообразны следующие основные направления модернизации основных институтов цифровой экономики в РФ:

Институт государственного программирования процессов функционирования и развития цифровой экономики. За основу данного института может быть принята федеральная программа “Цифровая экономика Российской Федерации” (утв. 28.07.2017 с последними изменениями и дополнениями от 1.02.2024). Вместе с тем, положения данного ключевого, с точки зрения обеспечения прогрессивного развития национального сегмента цифровой экономики, нормативно-правового документа должны быть существенным образом дополнены и конкретизированы, а именно:

- конкретизация направлений развития IT-технологий российского производства, которая должна осуществляться в строгом соответствии с приоритетами импортозамещения экономики РФ и обеспечения высокого уровня технологического суверенитета (по видам цифровых технологий, систем и платформ, в первую очередь востребованных фирмами реального сектора отечественной экономики: универсальная российская операционная система (функционально эффективный аналог MS Office), отраслевые ERP-системы, аналитические информационные системы (АИС), отдельные элементы программного обеспечения);

- обоснование направлений целевого развития виртуальных рынков, сформированных при участии резидентов экономической системы РФ (рынка удаленной занятости, рынка виртуального финансирования и инвестирования, рынков интернет-аутсорсинга и интернет-краудсорсинга, рынка виртуального консультирования и др.);

- представление в рамках программы сценарных прогнозов развития отечественного сегмента цифровой экономики (с транспарентными методиками прогнозирования, которые в действующей редакции рассматриваемой стратегической программы не представлены);

- включение в текст программы действенных, конкретных, а не номинальных организационно-экономических механизмов реализации программных мероприятий, включающих в т.ч. вовлечение в такого рода механизмы субъектов традиционной (оффлайн) экономики, в частности, кредитных организаций, государственных корпораций и государственных внебюджетных фондов, страховых организаций и др.;

- четкое определение источников финансирования программных мероприятий, обеспечение взаимосвязи государственного программирования развития цифровой экономики РФ и бюджетного планирования, которое в настоящее время является недостаточным, в связи с чем ряд мероприятий, предусмотренных рассматриваемой программой еще в 2017 г., не были в полной мере реализованы.

Институт налоговых льгот для ряда субъектов, чья деятельность непосредственным образом связана с процессами развития цифровой экономики. Так, на наш взгляд, введение с 1.01.2022 пониженной ставки по налогу на прибыль для отечественных IT-компаний все же недостаточно для налогового стимулирования активизации процессов развития отечественного сегмента цифровой экономики и обеспечения роста финансово-экономической эффективности последнего. В этой связи целесообразны следующие налоговые новации:

- введение пониженной ставки налога на прибыль для инвесторов в IT-стартапы и инновационные проекты информационно-коммуникационной направленности (при условии, что последние нацелены на использование в реальном секторе отечественной экономики, фирмами различного профиля, либо домохозяйствами); такого рода налоговый вычет может быть введен пропорционально соответствующим инвестиционным расходам;

- применение института налоговых льгот для всех российских фирм, осуществляющих процесс импортозамещения программного обеспечения западного производства на эффективные отечественные аналоги;

- введение льготы по налогу на прибыль для кредитных организаций - резидентов экономической системы РФ, осуществляющих деятельность в области андеррайтинга российских цифровых стартапов в рамках ICO последних на российском рынке криптоактивов

(предложения по формированию последнего представлены ниже), либо на аналогичных рынках, учрежденных фирмами, являющимися резидентами государств, входящих в дружественные РФ политико-экономические альянсы (в первую очередь, ЕАЭС, ОДКБ+, БРИКС и ШОС).

Институт государственного контроля над развитием цифровой экономики, деятельностью фирм в ее рамках, обеспечением действенной защиты прав и законных интересов потребителей благ, приобретаемых посредством механизмов цифровых (виртуальных) рынков. В рамках данного института, в первую очередь, должны быть конкретизированы полномочия государственных органов РФ в части контроля за развитием цифровой экономики, а именно:

- Роскомнадзора (Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций) и ее региональных структур - в части роста активности и результативности реагирования на факты возможного неоправданного роста тарифов на доступ к сети Интернет для организаций и населения (совместно с Федеральной антимонопольной службой), недопущения распространения в сети Интернет экстремистской, иной противоправной информации и одновременно недопущения выходящей за рамки действующего законодательства цензуры в рамках любых сегментов информационно-коммуникационного пространства, сформированного резидентами РФ, повышения эффективности реагирования на жалобы и обращения граждан и юридических лиц по вопросам возможного ущемления прав и законных интересов последних в рамках различных видов операций, осуществляемых в пространстве цифровой экономики;

- специального, предлагаемого к формированию, например, в рамках Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации подразделения (департамента), нацеленного на оценку релевантности размещаемых в русскоязычном сегменте глобальной компьютерной сети отзывов на товары, работы, услуги, деятельность фирм и НКО различного профиля и т.п. - такого рода деятельность, с учетом масштабов подобных отзывов (по данным на конец 2023 г. свыше 5,0 млрд., из которых порядка 70,0% являются не вполне релевантными или выражено недостоверными<sup>1</sup>), должна вестись с использованием современных аналитических информационных систем, ориентированных на выявление подозрительных с точки зрения критерия репрезентативности групп отзывов, применения для этих целей элементов искусственного интеллекта, нейронных сетей.

В целом, совершенствование института государственного контроля за процессами функционирования и развития цифровой экономики будет, при условии эффективной организации такого рода контроля, способствовать в т.ч. росту рациональности и потенциальной результативности экономического поведения фирм - резидентов экономической системы России, в той или иной степени использующих потенциал цифровой экономики для организации и осуществления сбытовой, маркетинговой, финансовой, кадровой, логистической и иных направлений предпринимательской активности.

Институты криптоактивов и ICO. Как было отмечено ранее, правовой статус криптоактивов в институциональном поле РФ в настоящее время не определен, а сделки с ними, в частности, ЦБ РФ рекомендовал отечественным субъектам хозяйствования, в первую очередь кредитным организациям, минимизировать ввиду повышенных рисков различного плана<sup>2</sup>.

Институт цифровых платформ. В рамках правового поля Российской Федерации, на наш взгляд, целесообразно закрепление дефиниции “импортозамещающая цифровая платформа”. Такого рода платформа должна функционально замещать западные цифровые аналоги или превосходить их по эффективности для конечных пользователей. На уровне Правительства РФ, соответственно, должны быть нормативно закреплены наиболее приоритетные направления формирования подобных цифровых платформ отечественного производства, в частности:

- интегрированный, многофункциональный пакет пользовательских программ, включающий интерактивный, включающий элементы искусственного интеллекта, текстовый редактор, электронные таблицы со встроенными расширенными возможностями статистического анализа и виртуальным помощником по вопросам эффективной обработки данных, оператор презентаций нового уровня, встроенный механизм доступа к облачным технологиям, индивидуальную экспертную систему, адаптированную под потребности и интересы конкретного пользователя и др. (расширенный, значительным образом усовершенствованный, в т.ч. основанный на использовании элементов искусственного интеллекта, аналог MS Office);

- разработки в области нейронных сетей и искусственного интеллекта фундаментального и прикладного характера;

- высокоэффективные ERP-системы комплексного автоматизированного управления фирмами различных отраслей экономики и др.

Для такого рода импортозамещающих цифровых платформ российского производства, соответственно, должен быть предусмотрен комплекс государственных преференций: частичное, в т.ч. безвозмездное, государственное финансирование процесса разработки и первичной апробации подобных технологических разработок информационно-коммуникационного характера, государственные гарантии по банковским кредитам на цели софинансирования проектов формирования цифровых технологий, страхование рисков фирм, занимающихся разработкой и масштабированием импортозамещающих цифровых технологий, за счет средств специальных государственных внебюджетных фондов и др.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Завалишин А.В. Направления и проблемы маркетингового поведения фирм экономики РФ в пространстве виртуальных рынков // Маркетинг и менеджмент в России: материалы науч.-прак. конф. - Новосибирск, 2024. С.81.

<sup>2</sup> <https://www.rbc.ru/crypto/news/65e0a15e9a7947e24edfd0ec> [Электронный ресурс]. Дата обращения: 11.03.2024.

# INSTITUTIONAL MODERNIZATION OF THE DIGITAL ECONOMY OF THE RUSSIAN FEDERATION AND FIRM BEHAVIOR

© 2025 Alborov Iason Zurabovich

Postgraduate student

Togliatti State University

E-mail: yasikalborov@gmail.com

The article examines the basic institutions of the digital economy, considers the risks of digitalization and ways to minimize them in the context of the specific features of national economies and their impact on firm behavior.

**Keywords:** institutions, digital economy, sharing economy, irrationality, firm behavior.

## ВЛИЯНИЕ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ И ОГРАНИЧИТЕЛЬНЫХ МЕР НА ОЦЕНКУ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА

© 2025 Андрианова Анна Юрьевна\*

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: andrianova\_aan@mail.ru

Настоящее исследование посвящено анализу влияния санкционных режимов и политической нестабильности на методологические основы оценки компаний. Автором выявлены ключевые каналы воздействия ограничений на стоимость капитала, инвестиционную привлекательность и надежность информационной базы. На примере статистики иностранных инвестиций продемонстрирована прямая зависимость между институциональными изменениями и рыночной стоимостью предприятий. В работе предложены модифицированные версии классических подходов к оценке, адаптированные к современным экономическим реалиям.

**Ключевые слова:** оценка бизнеса, геополитическая нестабильность, методология оценки, адаптация подходов.

Современная экономическая реальность характеризуется нарастанием геополитической конфронтации и беспрецедентным расширением санкционных практик. Эти процессы формируют качественно новую институциональную среду, кардинально меняющую условия хозяйствования. Для корпоративного сектора это означает резкое увеличение неопределенности, сокращение доступа к глобальным финансовым рынкам и существенное ограничение инвестиционных возможностей. В таких условиях традиционные методы оценки, созданные для периода относительной стабильности, демонстрируют системную несостоятельность, что актуализирует проблему разработки новых методологических решений.

Системное влияние санкций на оценочные параметры реализуется через несколько взаимосвязанных трансмиссионных каналов. Первичным механизмом выступает блокировка доступа к международным финансовым ресурсам. Ограничительные меры разрывают связи компаний с мировыми инвесторами и кредиторами, создавая эффект "финансовой изоляции". Вынужденный переход на внутренние источники финансирования или обращение к альтернативным юрисдикциям неизбежно приводит к структурному росту стоимости капитала. Этот эффект наиболее выражен в капиталоемких отраслях и компаниях с высокой долговой нагрузкой, где даже незначительное увеличение ставки дисконтирования вызывает существенное снижение приведенной стоимости будущих денежных потоков.

Второй значимый канал связан с качественной трансформацией рисков. Политическая нестабильность материализуется в конкретных операционных проблемах: разрыве логи-

---

\* Научный руководитель – **Корнилова Анна Дмитриевна**, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

стических цепочек, невозможности использования международных платежных систем, сложностях с валютными расчетами. В рамках доходного подхода эти факторы находят отражение в повышенных ставках дисконтирования, а при сравнительном анализе приводят к снижению рыночных мультипликаторов, искажая стоимостные ориентиры.

Третий механизм обусловлен кардинальным сужением круга инвесторов. Исключение компаний из глобальных биржевых индексов и ограничения для иностранных институциональных инвесторов формируют феномен "замкнутого рынка".<sup>1</sup> В таких условиях стандартные подходы к оценке требуют обязательного применения корректировок на недостаточную ликвидность и мотивацию "специфического покупателя", что существенно усложняет процесс определения справедливой стоимости.

Четвертый канал воздействия связан с деградацией информационной среды. Сокращение финансовой прозрачности, переход на национальные стандарты отчетности и уход международных аудиторских компаний создают существенную асимметрию информации. Это подрывает основы сравнительного анализа, поскольку исчезает релевантная база данных о сопоставимых компаниях и сделках.

Динамика прямых иностранных инвестиций (ПИИ) в экономику Российской Федерации показывает характерный "разрыв тренда". По данным Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД), объем поступивших инвестиций в 2018 году составил 13,2 миллиарда долларов США (рисунок 1).<sup>2</sup> В 2019 году показатель увеличился до 32,1 миллиарда, но в 2020 году снизился до 10,4 миллиарда долларов под влиянием пандемийных ограничений. В 2021 году был зафиксирован рост до 38,6 миллиарда долларов, однако уже в 2022 году показатель обрушился до отрицательного значения минус 15,2 миллиарда долларов, что отражает масштабный отток капитала. Частичное восстановление до 8,4 миллиарда долларов в 2023 году свидетельствует о формировании новой инвестиционной модели, основанной на принципиально иных условиях. Стоит отметить, что аналитические публикации агентства Reuters указывают на сохраняющуюся настороженность иностранных инвесторов и отсутствие масштабного возврата капитала в российскую экономику в 2024–2025 гг., что препятствует восстановлению рыночной стоимости предприятий.<sup>3</sup>

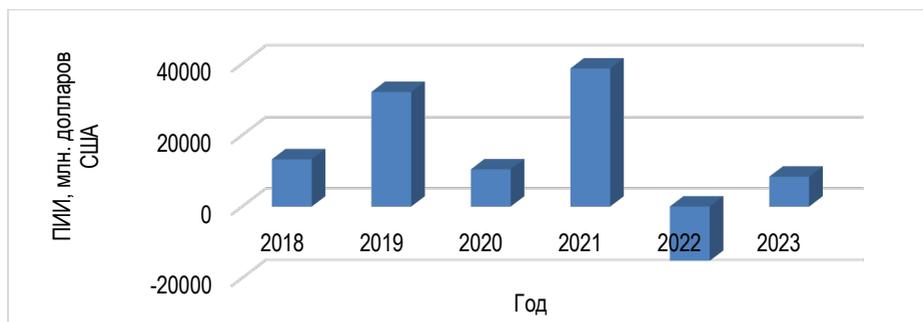


Рисунок 1 – Потоки прямых иностранных инвестиций в экономику РФ в период 2018-2023 гг., млн долларов США\*

\* UNCTAD. World Investment Report 2024 – Annex table 1: FDI flows, by region and economy, 2018–2023, [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024\\_annex-1\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_annex-1_en.pdf)

В новых экономических реалиях традиционные подходы к оценке требуют существенной методологической адаптации.<sup>4</sup> Доходный подход сохраняет свою значимость, но его применение требует перехода от детерминированных расчетов к вероятностному моделированию. Критически важным становится построение нескольких альтернативных сценариев, учитывающих различные варианты развития геополитической ситуации. Особое внимание должно уделяться декомпозиции ставки дисконтирования с выделением отдельных риск-премий: суверенного, отраслевого и специфического санкционного риска.

Сравнительный подход сталкивается с проблемой релевантности данных.<sup>5</sup> В условиях отсутствия сопоставимых публичных компаний на внутреннем рынке оценки вынуждены использовать зарубежные аналоги, что требует сложных корректировок на различия в институциональных условиях, структуре капитала и темпах роста. Это существенно повышает субъективность оценок и требует дополнительного обоснования применяемых поправок.

Затратный подход в современных условиях выполняет преимущественно верификационную функцию. Частые переоценки активов, волатильность валютных курсов и ограниченный рынок оборудования делают балансовую стоимость слабоинформативной. Однако этот метод позволяет установить "нижнюю границу" стоимости, особенно в условиях кризиса ликвидности или при оценке холдинговых структур.

Таким образом, геополитическая турбулентность и санкционное давление осуществляют не косметическую корректировку, а фундаментальную перестройку методологии оценки бизнеса. Из сугубо финансовой дисциплины оценка трансформируется в комплексную аналитическую практику, интегрирующую экономический анализ, политологический прогноз и оценку операционной устойчивости. Стоимость компании становится динамической величиной, отражающей способность бизнес-модели адаптироваться к перманентным внешним вызовам, реконфигурировать цепочки создания стоимости и сохранять жизнеспособность в условиях институциональной изоляции. В этих условиях профессиональный стандарт оценщика требует дополнения компетенциями в области макроэкономического и геополитического анализа, что формирует новый запрос к образовательным программам и профессиональной подготовке специалистов.

\*\*\*

<sup>1</sup> Центральный банк Российской Федерации. Обзор финансовой стабильности. URL: <https://cbr.ru/analytics/finstab/>

<sup>2</sup> United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). *World Investment Report 2024* – Annex table 1: FDI flows, by region and economy, 2018–2023. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024\\_annex-1\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_annex-1_en.pdf)

<sup>3</sup> Reuters. Russia's flagship economic forum offers scant hope of foreign investment revival / Reuters. – 19 June 2025. – URL: <https://www.reuters.com>

<sup>4</sup> Спиридонова, Е. А. Оценка и управление стоимостью бизнеса : учебник и практикум для вузов / Е. А. Спиридонова. – 3-е изд., испр. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 257 с. – (Высшее образование). – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560982>

<sup>5</sup> Федотова, М. А. Оценка стоимости активов и бизнеса : учебник для вузов / М. А. Федотова, В. И. Бусов, О. А. Землянский ; под редакцией М. А. Федотовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 539 с. – (Высшее образование). – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/565007>

# THE IMPACT OF GEOPOLITICAL TURBULENCE AND RESTRICTIVE MEASURES ON BUSINESS VALUATION

© 2025 **Andrianova Anna Yuryevna\***

Student

Samara State University of Economics

E-mail: andrianova\_aan@mail.ru

This study focuses on analyzing the impact of sanctions regimes and political instability on the methodological foundations of company valuation. The author identifies key channels through which restrictions affect the cost of capital, investment attractiveness, and the reliability of the information base. Using foreign investment statistics, the study demonstrates a direct correlation between institutional changes and the market value of enterprises. The paper proposes modified versions of classical valuation approaches that are adapted to modern economic realities.

**Keywords:** business valuation, geopolitical instability, valuation methodology, and adaptation of approaches.

---

\* Scientific adviser – **Kornilova Anna Dmitrievna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

## ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ В РФ И КНР НА ПРОЦЕССЫ ВЗАИМНОЙ ТОРГОВЛИ

© 2025 Гао Лупин

аспирант

Казанский (Приволжский) федеральный университет

E-mail: gluping@mail.ru

В работе рассмотрены основные отраслевые модели международной торговли товарами, работами, услугами, типичные для современной мировой экономики, в том числе модель прямых продаж активов или услуг за рубеж, модель использования услуг внешнеэкономических посредников, модель международного аутсорсинга, модель контрабанды. Выделены макрорегиональные модели международной торговли, наиболее типичные для современного этапа развития мирового хозяйства.

**Ключевые слова:** международная торговля, цифровизация, внешнеторговый оборот, неоинституционализм, парадигма.

На современном этапе эволюции постиндустриальных финансово-экономических отношений принципиальную роль в формировании и развитии абсолютного большинства моделей международной торговли, в т.ч. реализуемых между РФ и КНР, играют процессы цифровизации. Характер последних, в свою очередь, непосредственно зависит от интенсивности развития национальных сегментов цифровой экономики в целом (рисунок 1).

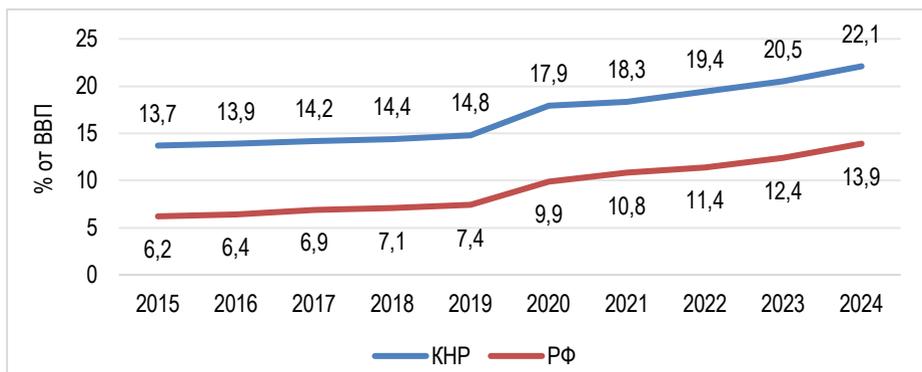


Рисунок 1 – Динамика доли цифровой экономики в структуре валового внутреннего продукта РФ и КНР, %\*

\* World Annual Report. – NY.,2025. P.389.

Как показано на рисунке 1, в 2015-2024 гг. доля цифровой экономики в структуре ВВП как РФ, так и КНР увеличивалась достаточно существенными темпами: на 7.7 и 8,4 про-

центных пунктов, соответственно. Данные показатели существенно превышают отношение объема цифровой экономики к мировому валовому продукту (9,4% в 2024 г.<sup>1</sup>).

Вместе с тем, следует отметить, что в современной экономике России существует ряд значимых ограничений эффективности процессов цифровизации в целом и результативного внедрения и последующего использования цифровых платформ, технологий и систем, ограничивающих в т.ч. процессы интенсивности формирования и результативности реализации моделей международной торговли. Такого рода ограничения, на наш взгляд, можно объединить в следующие основные группы:

Институциональные ограничения, основными из которых, по мнению автора, выступают:

Недостаточное совершенство системы государственного программирования процессов цифровизации, в т.ч. цифрового управления развитием отраслей социальной сферы, в экономике Российской Федерации. Достаточно наглядно данную проблему можно продемонстрировать на примере такого стратегически значимого нормативно-правового акта, как федеральная программа “Цифровая экономика Российской Федерации” (утверждена Правительством РФ в 2017 г., в последний раз корректировалась в ноябре 2023 г.<sup>2</sup>):

- фактический объект регулирования рассматриваемой программы уже спектра финансово-экономических отношений по вопросам цифровизации производства, в т.ч. услуг социального характера, и потребления цифровых сервисов и т.п. благ: так, например, в тексте данного документа ни разу не употребляются такие принципиальные для современного этапа развития цифровой экономики понятия, как блокчейн, смарт-контрактинг, ICO, цифровой стартап, краудсорсинг и др.;

- положения программы носят достаточно общий, в некоторой степени декларативный характер, недостаточно подкреплены непосредственными организационно-экономическими механизмами реализации программных мероприятий;

- большинство запланированных в рассматриваемой программе мероприятий не подкреплены нормативно-правовыми актами непосредственной юридической силы, в частности, постановлениями или распоряжениями Правительства РФ, указами Президента РФ, правовыми актами уровня федеральных министерств и ведомств;

- разработчики программы не раскрывают алгоритмы получения целевых прогнозных значений развития цифровой экономики РФ (до 2030 г.), что вызывает некоторые сомнения в репрезентативности такого рода прогнозов;

- положения рассматриваемой программы пересматриваются, уточняются и дополняются недостаточно оперативно (в 2018-2024 гг. в среднем 1,5 раза в год, чего, на наш взгляд, явно недостаточно для обеспечения качественного государственного регулирования столь динамично меняющейся сферы социально-экономических отношений, как цифровизация экономики и финансов).

Указанные недостатки, в целом, характерны и для других стратегических инициатив в рассматриваемой области, например, для положений реализуемого с 2019 г. национального проекта “Цифровая экономика Российской Федерации”.

Финансовые проблемы развития цифровой экономики, основными из которых, по нашему мнению, являются:

Недостаточная активность банковского кредитования деятельности IT-компаний экономики РФ и, в особенности, процессов формирования и масштабирования отечественных цифровых стартапов.



Рисунок 2 – Динамика доли банковского кредитования, в т.ч. долгосрочного, в структуре пассивов IT-компаний экономики РФ\*

\* Российский статистический ежегодник. – М.: Из-во Федеральной службы государственной статистики, 2025. С.411.

Как показано на рисунке 2, в 2024 г. доля банковского кредитования в структуре источников финансирования деятельности IT-компаний экономической системы РФ составила лишь 7,3%, что на 5,1 процентных пункта менее локального максимума данного показателя, имевшего место в докризисном 2019 г. Для сравнения: в государствах ЕС\* в 2024 г. удельный вес банковского кредитования в структуре пассивов компаний IT-индустрии составил 23,4%<sup>3</sup>, что позволяет такого рода предпринимательским структурам как оперативно финансировать потребность в оборотном капитале, так и осуществлять за счет банковских кредитов софинансирование инвестиционного развития.

Крайне низкая активность процессов страхования рисков, связанных с внедрением цифровых технологий в предпринимательские процессы, в т.ч. в контракты сферы международной торговли товарами и услугами с участием резидентов экономики РФ.

Высокие финансовые риски выхода инициаторов цифровых стартапов - физических и юридических лиц РФ - на мировые виртуальные биржи криптоактивов, например, посредством организации и проведения процедуры ICO (initial coin offering) ввиду того, что свыше 80,0% такого рода виртуальных биржевых площадок учреждены организациями США и ЕС (недружественные страны), что, соответственно, существенно повышает вероятность незаконной блокировки мобилизованных в рамках такого рода бирж российскими организациями и гражданами финансово-инвестиционных ресурсов.

Основные направления взаимной торговли цифровыми товарами и цифровыми сервисами между резидентами экономических систем РФ и КНР систематизированы автором в таблице 1.

\* Почти все государства ЕС признаны недружественными РФ в 2022 г.

Таблица 1 – Основные направления взаимной торговли цифровыми товарами и сервисами между РФ и КНР (2020 - 2024 гг.)\*

Экспорт из КНР в РФ	Экспорт из РФ в КНР
<ul style="list-style-type: none"> <li>- гаджеты, в т.ч. нелицензионные;</li> <li>- компьютерные игры;</li> <li>- детские игрушки с встроенными цифровыми функциями;</li> <li>- услуги маркетплейса AliExpress;</li> <li>- услуги транспортных цифровых агрегаторов (DiDi и др.);</li> <li>- цифровое сопровождение стратегической мегапрограммы “Один пояс-Один путь”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ERP-системы управления предприятиями промышленности и торговли;</li> <li>- аналитические информационные системы (АИС);</li> <li>- цифровое сопровождение военных поставок и продукции “двойного назначения” производства организаций экономики РФ;</li> <li>- некоторые шаблоны цифровых государственных и муниципальных сервисов;</li> <li>- продвижение на рынок КНР российских платформ формата e-learning</li> </ul>

\* Систематизировано автором.

В целом, в 2024 году объем электронной B2B-торговли между Россией и Китаем достиг приблизительно \$1,54 млрд. Для сравнения, годом ранее этот показатель оценивался в \$840 млн. Таким образом, зафиксирован рост на уровне 83,2%. Такие данные отражены в исследовании международной консалтинговой компании Miracle Advisory, результаты которого опубликованы в начале 2025 г.

Таким образом, как показано в таблице 1, в начале 2020 г. КНР экспортировал на рынок КНР преимущественно гаджеты, компьютерные игры. Попытки экспансии услуг цифровых транспортных агрегаторов китайского производства и маркетплейсов на соответствующие отраслевые рынки РФ пока являются недостаточно результативными. В свою очередь, IT-компании РФ осуществляют экспорт на рынок КНР ряд отраслевых ERP-систем, по функционалу не уступающих американским, европейским или японским цифровым аналогам, но обычно являющихся более конкурентоспособными по критерию стоимости.

\*\*\*

<sup>1</sup> World Annual Report. – NY.,2025. P.388.

<sup>2</sup> Программа “Цифровая экономика Российской Федерации” // Утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. №1632-р (с изм. и доп. от 11.10.2023).

<sup>3</sup> Россия и страны мира: статистический ежегодник. – М.: Из-во Федеральной службы государственной статистики, 2025. С.114.

# THE IMPACT OF THE DIGITAL ECONOMY IN THE RUSSIAN FEDERATION AND CHINA ON MUTUAL TRADE PROCESSES

© 2025 Gao Luping  
Postgraduate student  
Kazan (Volga Region) Federal University  
E-mail: gluping@mail.ru

The paper examines the main industry models of international trade in goods, works, services, typical for the modern world economy, including the model of direct sales of assets or services abroad, the model of using the services of foreign economic intermediaries, the model of international outsourcing, the smuggling model. Macroregional models of international trade, most typical for the current stage of development of the world economy, are identified.

**Keywords:** international trade, digitalization, foreign trade turnover, neoinstitutionalism, paradigm.

## ВЛИЯНИЕ ГЛОБАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ФОНДОВ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС

© 2025 Коновалова Мария Евгеньевна

доктор экономических наук, профессор  
Самарский государственный экономический университет  
E-mail: mkonoval@mail.ru

© 2025 Жиронкин Сергей Александрович

доктор экономических наук, профессор  
Кузбасский государственный технический университет  
E-mail: zhironkin@inbox.ru

В статье исследуется многогранное влияние глобальных инвестиционных фондов (суверенных фондов, хедж-фондов) на международный бизнес. Анализируются ключевые каналы этого воздействия: трансформация корпоративного управления, изменение доступности капитала и стоимости финансирования, стимулирование слияний и поглощений (M&A), а также продвижение глобальных стандартов ESG. Рассматриваются как позитивные аспекты (стабилизация, долгосрочные инвестиции), так и вызовы (риски спекуляций, давление на менеджмент). Статья определяет современные стратегии адаптации компаний к растущему влиянию фондов на мировой арене.

**Ключевые слова:** глобальные инвестиционные фонды, международный бизнес, институциональные инвесторы, транснациональные корпорации (ТНК), глобализация экономики.

Международный бизнес охватывает торговлю товарами и услугами по всему миру за пределами одной страны. Основное отличие от бизнеса, направленного на какой-либо менее объемный рынок сбыта, состоит в том, что международные компании имеют направленность на экспорт-импорт продукции и услуг. У такого бизнеса более сложная и развитая логистическая структура, много нюансов, касающихся законодательства иностранных государств. И нельзя не упомянуть о том, что такая форма предпринимательства сформировалась под влиянием глобализации, так же, как и глобальные инвестиционные фонды. В отличие от обычных инвестиционных фондов, глобальные инвестиционные фонды (ГИФы) направлены на международное сотрудничество инвесторов, и их инвестиционная стратегия выходит за пределы какой-либо страны. Общий капитал таких фондов исчисляется триллионами долларов США, самыми крупными из них являются: BlackRock, Vanguard, Bridgewater Associates, Soros Fund Management, PIMCO и др.

Можно выделить два основных преимущества ГИФов перед обычными инвестиционными фондами.<sup>1</sup> Во-первых, доступ к международным рынкам - это влияет на общий объем капитала, так как инвесторы могут вкладывать в любые активы по всему миру, а значит, объемы вложенных средств неограниченны. Во-вторых, диверсификация позволяет свести риски вложений к минимуму, размещение инвестированных средств в разных странах позволяет увеличить их мобильность и при возникновении кризисной ситуации в той или иной стране, страдает только часть капитала фонда. Таким образом глобальные

инвестиционные фонды сохраняют довольно стабильную позицию на международном рынке. Самым большим минусом вложения в такой фонд является нестабильность валютных курсов. Так как в фонд вкладываются и зарубежные инвесторы, стоимость курсов валют стран может отличаться. Инвестор может вложить определенную сумму в фонд, но при пересчете в зарубежную валюту вложенная сумма может уменьшиться.

При выборе глобального инвестиционного фонда важно то, где он базируется. Нужно тщательно изучить законодательство страны, стабильность валюты, подверженность страны кризисам. Обычно инвесторы отдают предпочтение инвестициям в развитых странах, ведь там имеется уже выработанная схема инвестирования, проработанное законодательство и в целом экономика развитых стран является достаточно стабильной, чтобы твердо устоять в момент кризисных ситуаций. Как пример - одной из самых предпочтительных стран для инвестиционных фондов является Великобритания. Законодательство предоставляет очень жесткие требования к самим фондам и их инвесторам, все этапы создания фонда и инвестирования проходят тщательный контроль, что позволяет максимально обезопасить инвесторов от рисков. Также, законодательство Великобритании защищает инвесторов и за пределами страны<sup>2</sup>.

Глобальные инвестиционные фонды контролируют 60-70% акций корпораций портфеля S&P500, и являются практически главными акционерами многих международных компаний. Несомненно, любое решение компании, любой вход-выход в тот или иной рынок сбыта, фонд может заблокировать, ведь он владеет большой долей акций этой компании. Ярким примером такого влияния на работу организации является ситуация, которая произошла в 2010 году с компанией Boeing. Акционеры, в целях сокращения расходов компании и поднятия цен на акции сократили статью расходов на безопасность. В итоге случилась катастрофа 737 MAX, в которой были жертвы. Конечно, не стоит демонизировать инвестиционные фонды, но стоит понимать, что это бизнесмены, которые не входят в курс дела той или иной отрасли, от них этого просто не требуется. Они вкладывают свой капитал в ту или иную фирму и их единственная цель – прибыль, и ради нее они могут применять достаточно неоднозначные действия. Однако по-настоящему оценить весь масштаб влияния глобальных инвестиционных фондов на международный бизнес можно лишь через соответствующие примеры. Например, в 2023 году Cathie Wood (ARK Invest) и SoftBunk Vision Fund вложили более 10 млрд долл США в стартапы<sup>3</sup>, направленные на развитие искусственного интеллекта. Конечно, это вызвало ажиотаж на бирже и акции компаний, занимающихся искусственным интеллектом, взлетели примерно в 8 раз. Инвесторы вкладывали деньги, и именно глобальный инвестиционный фонд заработал деньги на резком скачке цен на акции. Но в итоге оказалось, что многие из стартапов ИИ не приносят никакого дохода, и это просто очередной мыльный пузырь доткомов. На этом примере видно насколько сильно глобальные инвестиционные фонды могут задать тренд на ту или иную инвестиционную стратегию. Сотни инвесторов готовы вкладывать деньги в активы, если видят нарастающую стратегию вложения в них ГИФов. Другой интересный пример показывает нам насколько сильно глобальный инвестиционный фонд может повлиять на экономику целой страны. В 2000 году инвестиционные фонды Vanguard, BlackRock и PIMCO вложили более 500 млрд долл США в китайские облигации, тем самым подняв экономику Китая на более высокую ступень, сделав экономику страны второй в мире.

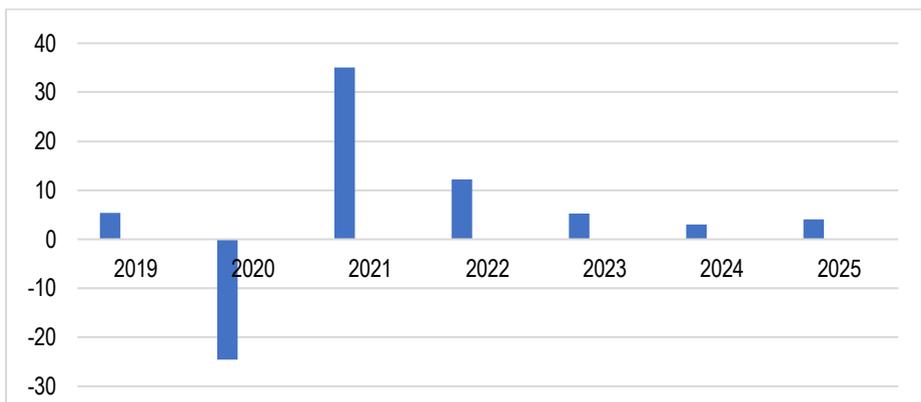


Рисунок 1 – Инвестиции в основной капитал Китая\*

\* Составлено на основании <https://ru.investing.com/economic-calendar/chinese-fixed-asset-investment-460/?catPage=history>.

Такой резкий приток капитала объясняется большим ростом ставки на государственные ценные бумаги КНР в 2020-2023 годах. Речь идет о 2-3% роста в противовес практически нулевому росту ставок Америки и ЕС<sup>4</sup>.

Такое положительно влияние на страну в целом помогло Китаю встать на ноги, однако в последнее время иностранные инвестиционные фонды начали выводить капитал из китайских фирм, многие связывают это с нестабильной геополитической ситуацией Китая и Тайваня, соответственно мы можем предположить, что такой резкий скачек иностранного капитала может усугубить экономическое состояние китайского бизнеса, как и страны в целом.

Для инвестиционных компаний очень важна публичная поддержка своих действий, ведь если общество настроено к компании доброжелательно, это в той или иной мере вызовет рост акций, в противовес этому скандалы моментально подкосят динамику цен на акции в негативную сторону. Как пример, в 2023 году Vanguard наложил вето на совет директоров компании ExxonMobile, и предъявил условия, направленные на увеличение числа женщин в совете управления компанией. А в 2024 году инвестиционный фонд и вовсе потребовал от Microsoft раскрыть состав персонала по гендерным и расовым признакам.<sup>5</sup>

Учитывая то, что сейчас идет активный тренд на увеличение числа работников женского пола, фонд, во-первых, заручился поддержкой общественности, и, во-вторых, после исполнения компаниями данных требований, возросло их социальное одобрение.

Рассматривая вышеперечисленные кейсы, становится крайне интересной идея так называемых «Народных фондов». Если бы существовала глобальная платформа, где управляющий (лицензированный профессионал в мире инвестиций) предлагал какую-либо стратегию, частные инвесторы голосовали бы за эту идею децентрализованно через приложение фонда, прибыль делилась бы в соответствии с долей участников, при этом 5% полученных средств отчислялись бы в социально-направленные проекты<sup>6</sup>. Капитал в

этом вопросе играет ключевую роль. Для поддержания своего положения организациям просто необходимы деньги, а на модернизацию производственных процессов тем более. Международный бизнес просто не имеет права не идти в ногу со временем, люди с большей вероятностью будут покупать что-то обновленное, более технологически усовершенствованное, даже если многие годы до этого отдавали предпочтение продукции одной фирмы. А на инновации также нужны ресурсы, которые и предоставляют инвесторы.

Такое влияние может быть, как положительным, так и отрицательным. С одной стороны, с помощью своих акционеров компании и могут вести свою деятельность, получая ежегодный прирост прибыли, однако если та или иная схема не выгодна инвестиционному фонду, он ее просто блокирует. Компания становится уязвимой в ситуациях, когда новое технологическое решение может и будет очень удобным для пользователей и покупателей, но превышает статью расходов. В таких ситуациях велик риск стопорения развития фирмы. Или, как в ситуации с Boeing, полной потери контроля над постулатами компании, ее имиджем/

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Дерен, В. И. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник и практикум для вузов / В. И. Дерен. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 617 с.

<sup>2</sup> Международная торговля: учебник для бакалавриата и магистратуры / Р. И. Хасбулатов [и др.]. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019

<sup>3</sup> Экономическая теория: учебник для вузов / С. А. Толкачев [и др.]; под редакцией С. А. Толкачева. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024.

<sup>4</sup> Банга Дж. Рынок зеленых облигаций: потенциальный источник климатического финансирования для развивающихся стран // Журнал устойчивых финансов и инвестиций. 2019. Т. 9. № 1. С. 17-32. <https://doi.org/10.1080/20430795.2018.1498617>

<sup>5</sup> Хмыз О. В. Долгосрочные инвестиции и инвестиции институционального снижения глобального уровня // Финансовый журнал. 2024. Т. 16. № 1. С. 96-108. <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2024-1-96-108>.

<sup>6</sup> Сую С., Се И., Сюн Ф. и др. Влияние COVID-19 на инвестиционные намерения инвесторов в области устойчивого развития: данные из Китая // Устойчивость. 2022. Т. 14 (9). № 5325.

## THE IMPACT OF GLOBAL INVESTMENT FUNDS ON INTERNATIONAL BUSINESS

© 2025 **Konovalova Maria Evgenievna**

Doctor of Economics, Professor  
Samara State University of Economics  
E-mail: mkonoval@mail.ru

© 2025 **Zhironkin Sergey Aleksandrovich**

Doctor of Economics, Professor  
Kuzbass State Technical University  
E-mail: zhironkin@inbox.ru

The article explores the multifaceted impact of global investment funds (sovereign funds, hedge funds.) on international business. The key channels of this impact are analyzed: transformation of corporate governance, changing the availability of capital and the cost of financing, stimulating mergers and acquisitions (M&A), and promoting global ESG standards. Both positive aspects (stabilization, long-term investments) and challenges (speculation risks, pressure on management) are considered. The article identifies modern strategies for companies to adapt to the growing influence of funds on the global stage.

**Keywords:** global investment, international business, institutional investors, transnational corporations (TNCs), and economic globalization.

## ВАЖНОСТЬ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РАЗВИТИИ СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И КОНКУРЕНТНЫЙ ИМПЕРАТИВ

© 2025 Макане Кейта

аспирант

Казанский (Приволжский) федеральный университет

E-mail: makane.keita95@yahoo.com

Цифровая трансформация стала стратегическим императивом для конкурентоспособности предприятий в экономике XXI века. В статье представлен многомерный анализ влияния цифровых технологий на организационное развитие, подкрепленный недавними данными и тематическими исследованиями. Оценивая эффективность, ускорение инноваций и создание новых бизнес-моделей, автор демонстрирует, как цифровизация коренным образом влияет на траекторию роста.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, современное предприятие, инновации, конкурентоспособность, новые технологии, цифровая стратегия.

Мировой экономический ландшафт претерпевает ускоренные изменения под воздействием цифровых технологий. По данным Всемирного экономического форума (2023), 70% новой экономической ценности, созданной в ближайшее десятилетие, будет получено за счет цифровых бизнес-моделей<sup>1</sup>. В этом контексте современные предприятия оказываются на стратегическом перепутье: либо принять проактивный подход к цифровизации, либо рисковать устареть.

Инвестиции в цифровую трансформацию иллюстрируют этот приоритет. Мировые расходы на технологии цифровой трансформации, по прогнозам, достигнут 3,4 триллиона долларов к 2026 году (IDC, 2023), при среднегодовом темпе роста (СТР) 16,3%<sup>2</sup>.



Рисунок 1 – Улучшение показателей эффективности благодаря цифровым технологиям\*

\* McKinsey & Company. (2023). The Digital Transformation Report: A Comprehensive Analysis of Global Trends.

Предприятия, внедряющие передовые цифровые технологии, сообщают о значительных улучшениях своих показателей эффективности:

Рисунок 1 иллюстрирует улучшение показателей эффективности благодаря цифровым технологиям.

Данные четко показывают, что цифровизация больше не является вариантом, а стратегической необходимостью для сохранения конкурентоспособности на современном рынке.

Эволюция источников доходов в цифрово зрелых компаниях подробно описана на рисунке 2.

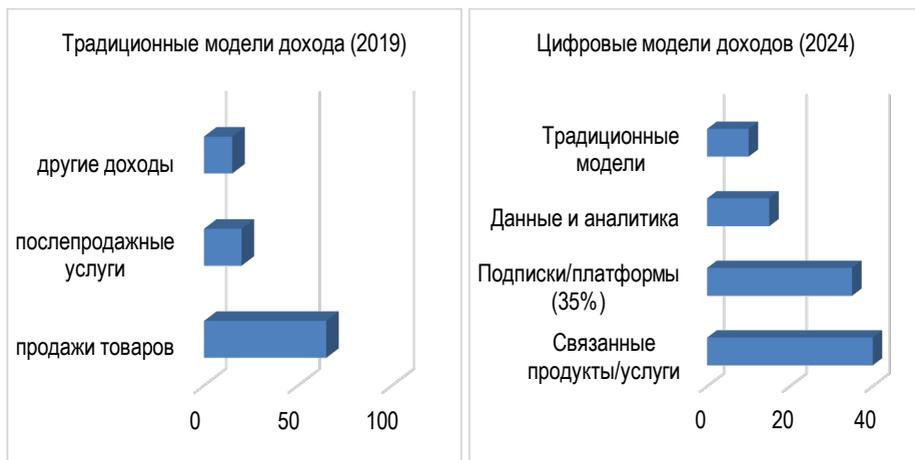


Рисунок 2 – Эволюция источников доходов\*

\* Составлено автором на основе: Deloitte. (2024). Global Digital Transformation Survey: From Disruption to Growth.

Эта трансформация особенно заметна в обрабатывающей промышленности, где 42% доходов теперь поступает от цифровых услуг по сравнению с 15% в 2018 году (PwC, 2023).

Цифровая трансформация больше не является вариантом, а необходимым условием для выживания и развития современных предприятий. Представленные данные четко демонстрируют корреляцию между цифровой зрелостью и экономической эффективностью: цифровые зрелые компании приносят в 1,5 раза больше выручки и в 2 раза более прибыльны, чем их менее развитые коллеги.

Однако эта трансформация требует целостного подхода, который объединяет технологии, процессы и человеческий капитал. Успешными будут те компании, которые смогут:

- оцифровать свои операции с измеримой эффективностью;
- развитие непрерывных инноваций с помощью открытых цифровых экосистем;
- развитие цифровых навыков на всех организационных уровнях;
- установить надежное управление данными и кибербезопасностью.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> World Economic Forum. (2023). *Digital Transformation Initiative: Maximizing the Return on Digital Investments*.

<sup>2</sup> IDC. (2023). *Worldwide Digital Transformation Spending Guide*

<sup>3</sup> Gartner. (2024). *Top Strategic Technology Trends for 2024*

<sup>4</sup> IBM Institute for Business Value. (2023). *The Digital Transformation Journey: Challenges and Opportunities*

<sup>5</sup> Гаспарян А. Г., Князев М. С., Гришин е. В Цифровая трансформация предприятий как фактор повышения их конкурентоспособности // Прикладные экономические исследования. – 2025. – № 5. – С. 171–178. doi: 10.47576/2949-1908.2025.5.5.020.

<sup>6</sup> Harvard Business Review Analytic Services. (2024). *The State of Digital Transformation: A Global Survey of Senior Executives*.

## THE IMPORTANCE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT OF MODERN ENTERPRISES: STRATEGIC TRANSFORMATION AND THE COMPETITIVE IMPERATIVE

© 2025 Makane Keita

Postgraduate student

Kazan (Volga Region) Federal University

E-mail: makane.keita95@yahoo.com

Digital transformation has become a strategic imperative for business competitiveness in the 21st-century economy. This article presents a multidimensional analysis of the impact of digital technologies on organizational development, supported by recent data and case studies. By assessing efficiency, accelerating innovation, and creating new business models, we demonstrate how digitalization fundamentally impacts the growth trajectory.

**Keywords:** digital transformation, modern enterprise, innovation, competitiveness, new technologies, digital strategy.

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ ФОНДИРОВАНИЯ ИНСТИТУТА МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

© 2025 Матерова Елена Сергеевна

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: nedlen63@yandex.ru

© 2025 Тоиров Тохиржон Баходурович

аспирант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: nedlen63@yandex.ru

Институт малого и среднего предпринимательства играет важнейшую роль в социально-экономическом развитии страны. Предприятия малого и среднего бизнеса оперативно реагируют на изменение потребительских предпочтений и экономической ситуации в обществе, поэтому их мобильность позволяет составить конкуренцию даже монопольным организациям. Субъекты МСП формируют новые рабочие места, стимулируя конкуренцию на рынке труда, снижение уровня безработицы и увеличение налоговых отчислений в бюджет, поэтому государство осознает необходимость предоставления своевременной поддержки предприятиям МСП в виде благоприятных экономических, правовых и политических условий для их эффективного развития. Основной проблемой, сдерживающей развитие и процветание института малого предпринимательства в России, является постоянная необходимость в привлечении финансовых ресурсов, что обусловлено нехваткой собственных средств для пополнения оборотных средств, реализации инвестиционных проектов и других целей.

**Ключевые слова:** институт малого и среднего предпринимательства, фондирование, финансирование, критерии МСП.

Развитие института малого и среднего предпринимательства является одним из ключевых приоритетов социально-экономической политики России. Благодаря успешному функционированию предприятий МСП формируются новые рабочие места, уменьшается уровень безработицы, растет внутренний валовой продукт и улучшается уровень жизни в стране. Малый и средний бизнес более гибкий и готов к трансформациям в рыночной экономике, достаточный уровень развития сектора МСП улучшает конкурентную среду.

В развитых странах мира на долю субъектов МСП приходится более 50% ВВП, например, в Германии малый бизнес составляет 80% всех компаний страны, что положительно сказывается на обеспечении населения рабочими местами и темпах экономического роста. Большинство малых предприятий Германии работают на мировой рынок, а около 1 тыс. компаний стали лидерами мирового экспорта. В Японии более 60% оптового товарооборота приходится на долю субъектов МСП, а в США малый и средний бизнес составляет 50% прироста валового национального продукта. Согласно данным Росстата в России вклад субъектов МСП в ВВП составляет менее 22%. Такой низкий показатель указывает на слабый уровень развития малого и среднего бизнеса на отечественном рынке. В связи

с этим создание благоприятных социальных, экономических и правовых условий для развития малого и среднего бизнеса является одной из важнейших задач государства.

В настоящее время деятельность субъектов МСП регламентируется Федеральным законом от 24.07.2007 №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», согласно которому к субъектам МСП относятся индивидуальные предприниматели, крестьянские (фермерские) хозяйства, хозяйственные общества, хозяйственные партнерства, потребительские и производственные кооперативы. Также компания должна соответствовать определенным критериям:

- численность работников в микропредприятии не должна превышать 15 человек, в малом предприятии – 100 человек; в среднем предприятии – 250 человек;

- предельное значение дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности за календарный год, для микропредприятия должно составлять 120 млн. руб., для малого предприятия – 800 млн. руб., для среднего предприятия – 2 млрд. руб.;

- процент членства других организаций в уставном капитале субъекта: не более 25% участия РФ, субъектов РФ, муниципальных образований, общественных организаций или благотворительных фондов, и не более 49% иностранных компаний или российских юридических лиц без статуса МСП.<sup>1</sup>

Функционирование предприятий-субъектов МСП отличается следующими преимуществами: ускоренное освоение и внедрение научных технологий, высокая оборачиваемость оборотных средств, оперативное приспособление к быстро изменяющимся потребительским предпочтениям (перестройка маркетинговой, финансовой и производственной стратегии), исключение лишних управленческих структур и использование упрощенных форм бухгалтерской и финансовой отчетности.<sup>2</sup>

Несмотря на важнейшую роль малого и среднего бизнеса в экономическом развитии страны, для данных предприятий характерны определенные проблемные стороны: высокая налоговая нагрузка, ужесточение налогового и административного контроля, подверженность внешним негативным факторам, недостаточная финансовая грамотность предпринимателей и невысокая конкурентоспособность.<sup>3</sup> Одним из главных препятствий, с которым сталкиваются российские предприниматели, является ограниченность собственных финансовых ресурсов, побуждающая субъекты МСП обращаться к дополнительному привлечению средств.

Недостаток собственных ресурсов и сложности в привлечении заемных средств ограничивают возможности для реализации инвестиционных и наукоемких высокотехнологичных проектов в малом и среднем бизнесе. На данный момент в отраслевой структуре субъектов МСП в России наблюдается высокая степень концентрации с преобладанием сектора оптовой и розничной торговли (доля средней численности работников более 23%), в то время как доля средней численности работников в научной, профессиональной и технической деятельности составляет 6%.

Фондирование как процесс привлечения и формирования финансовых ресурсов (в том числе в виде фондов, например, фонд капиталовложений, амортизационный фонд, фонд накоплений и т.д.) для развития бизнеса, финансирования проектов, обеспечения основной деятельности является одним из ключевых инструментов, используемых коммерческими организациями.

Различают краткосрочное (привлечение средств на срок до 1 года) и долгосрочное фондирование (более 1 года). Долгосрочное фондирование позволяет организации обеспечивать финансовую устойчивость и стабильность на продолжительный период, что, в свою очередь, необходимо для стратегического планирования и реализации долгосрочных стратегий развития компании. Долгосрочное фондирование представляет собой важнейшую часть деятельности субъектов МСП, так как данный процесс способен нивелировать риски внешних факторов, например, изменение процентных ставок, колебания рынка, геополитические события.

Предприятие использует один или несколько источников фондирования, учитывая множество факторов, в том числе масштабы и вид собственной деятельности, организационно-правовую форму компании, стоимость привлечения средств, стадия жизненного цикла организации, денежно-кредитную политику государства. Выделяют несколько внутренних и внешних источников финансирования (рисунок 1).

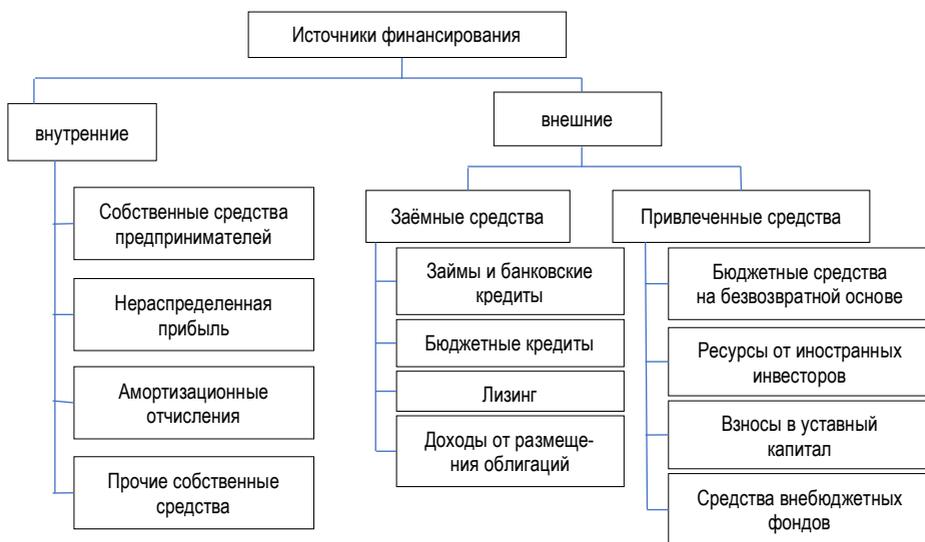


Рисунок 1 – Источники финансирования\*

\* Составлено авторами на основе: Леонтьев В. Е. и др. Финансирование и кредитование предприятий: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 183 с.

Базовым источником финансирования является уставный капитал, формирование которого зависит от организационно-правовой формы предприятия. В России наиболее распространенной организационно-правовой формой для субъектов МСП является общество с ограниченной ответственностью. Следующими важнейшими внутренними источниками финансирования являются собственная прибыль как результат деятельности компании и амортизационные отчисления. Исчерпаемость собственных средств вынуждает предпринимателей обращаться к внешним источникам финансирования, что в перспективе спо-

собно привести к значительному расширению масштабов деятельности и финансового потенциала компании.<sup>5</sup>

Рассмотренные выше преимущества и проблемные стороны субъектов МСП позволяют выделить отличительные особенности финансирования данных предприятий:

- гибкость и быстрая адаптация малого и среднего бизнеса к изменяющимся условиям рынка;

- высокая роль малого и среднего бизнеса в рыночной экономике создает потребность в обеспечении государством благоприятных условий для финансирования субъектов МСП;

- низкий уровень доступности кредитных средств в банковской системе для субъектов МСП, обусловленный высокими требованиями к компаниям, в том числе наличием залогового обеспечения;

- трансформация инструментов финансирования под воздействием цифровизации и развитие альтернативных механизмов, таких как краудфинансирование, лизинг, фондовый рынок и т.д.

Ориентация на указанные отличительные особенности в условиях дефицита финансовых ресурсов позволит выбрать предпринимателям оптимальный способ финансирования.

Государство в лице Правительства РФ заинтересовано в развитии сектора МСП и предпринимает меры для поддержки бизнеса. Заинтересованность в большей степени определяется налоговыми отчислениями в бюджет от субъектов МСП, а также появлением новых рабочих мест для граждан. Может быть оказана как финансовая поддержка, так и информационная, консультационная, имущественная и другие виды.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (последняя редакция) [Электронный ресурс] / Справочно-правовая система «Консультант Плюс» // URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/) (дата обращения: 07.10.2025)

<sup>2</sup> Магомедвалиев М. И. Особенности долгосрочного фондирования // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 12(149). – С. 1328–1330.

<sup>3</sup> Масленкова О. Ф. Альтернативные способы финансирования бизнеса [Электронный ресурс] // Материалы II Всерос. науч.-практ. конф., Пермь, 11 нояб. 2021. – Пермь: ПНИПУ, 2021. – С. 179–190.

<sup>4</sup> Леонтьев В. Е. и др. Финансирование и кредитование предприятий: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 183 с.

<sup>5</sup> Проняева Л. И., Давыдкин И. Г. Тенденции и особенности финансирования субъектов малого бизнеса // Экономическая среда. – 2022. – № 2(40). – С. 62–76.

## THE ECONOMIC NATURE OF FUNDING FOR THE SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES INSTITUTION

© 2025 Materova Elena Sergeevna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Samara State University of Economics

E-mail: nedlen63@yandex.ru

© 2025 Toirov Tokhirzhon Bakhodurovich

Postgraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: nedlen63@yandex.ru

The small and medium-sized enterprises (SMEs) institution plays a crucial role in the country's socio-economic development. Small and medium-sized businesses promptly respond to changes in consumer preferences and the overall economic situation. This mobility allows them to compete even with monopolistic organizations. SMEs create new jobs, stimulate competition in the labor market, reduce unemployment, and increase tax revenues to the budget. Consequently, the state recognizes the necessity of providing timely support to SMEs in the form of favorable economic, legal, and political conditions for their effective development. The main problem hindering the development and prosperity of the small business institution in Russia is the constant need to attract financial resources. This is due to a shortage of internal funds for replenishing working capital, implementing investment projects, and other purposes.

**Keywords:** small and medium-sized enterprises (SMEs) institution, funding, financing, SME criteria.

## ДИАЛЕКТИКА ВЛИЯНИЯ ИНСТИТУТА САНКЦИЙ НА РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

© 2025 Михалева Мария Игоревна

аспирант

Тольяттинский государственный университет

E-mail: mihaleva.mari2016@yandex.ru

В статье уточнены и дополнены функции и институциональные факторы современных предпринимательских структур. Представленный в работе обзор институциональных факторов позволяет в теоретическом аспекте конкретизировать роль предпринимательских структур в социально-экономическом развитии, в прикладном аспекте – сформировать систему институтов, в наибольшей мере способствующих комплексной результативной реализации такого рода функций.

**Ключевые слова:** институты, предпринимательство, предпринимательские структуры.

Новая, достаточно интенсивная волна санкционного давления в отношении экономической системы Российской Федерации (2022-2024 гг.) оказала значительное влияние на социальные, финансовые, производственные процессы практически любой направленности: создание и сбыт товаров, работ, услуг, инвестиционную и инновационную деятельность, НИОКР и процессы научно-технического сотрудничества, кадровое развитие субъектов хозяйствования, кредитование последних и др.

Следует отметить, что в специальной литературе существуют различные точки зрения по поводу влияния института санкционного давления на обеспечение эффективности отечественных предпринимательских структур.

Рассмотрим основные направления влияния института санкций образца 2022 - 2024 гг. на функционирование и обеспечение эффективности предпринимательских структур экономики РФ:

В сфере производства и последующего сбыта товаров, работ, услуг российскими производителями ситуация новой волны санкционного давления оказала следующее влияние:

- активное переключение отечественных производственных предпринимательских структур на потребление материальных активов (оборудования, материалов, полуфабрикатов, комплектующих и т.п.) российского производства;

- сложности обеспечения поставок высокотехнологичных активов, необходимых для организации производственного процесса ряда российских субъектов хозяйствования, преимущественно относящихся к машиностроительному комплексу, сфере инновационного приборостроения, химической и нефтехимической индустрии, в том случае, если в РФ отсутствует производство качественных аналогов такого рода активов, ранее, до 2022 г., поставляемых компаниями - резидентами государств, официально признанных недружественными;

- частичное решение указанной выше проблемы за счет организации схем т.н. “параллельного импорта” - поставки активов производства недружественных государств при по-

средничестве предпринимательских структур, являющихся резидентами третьих стран - дружественных РФ государств или офшоров;

- постепенный переход российских предприятий на потребление нематериальных активов российского производства, в т.ч. ERP-систем оперативного управления производственной деятельностью, аналитических информационных систем (АИС), цифровых платформ, различных элементов программного обеспечения;

- активизация торговых и иных кооперационных связей предприятий Российской Федерации со стратегическими партнерами, входящими в дружественные политико-экономические альянсы, такие как ЕАЭС, ШОС, БРИКС, ОДКБ+.

В сфере финансово-инвестиционной деятельности российских предпринимательских структур:

- приостановление ранее запланированных инициатив в области совместной реализации инвестиционных проектов со стратегическими партнерами - резидентами государств, признанных в 2022 - 2023 гг. недружественными, в т.ч. практически всеми странами - членами ЕС;

- увеличение инвестиционной активности в оборонно-промышленном секторе отечественной экономики как за счет прямого государственного финансирования расширения (реконструкции, модернизации) военно-промышленных производств, так и в результате косвенного финансово-инвестиционного эффекта активизации деятельности в сфере государственного оборонного заказа в 2022 - 2024 гг.

В сфере НИОКР, научно-технического развития и инновационных процессов:

- активизация выпуска инновационной импортозамещающей продукции, работ, услуг;
- активизация процессов формирования научно-инновационных связей, преимущественно в форме долгосрочной кооперации и интеграции, между промышленными предприятиями экономики РФ;

- ускорение процессов формирования и развития инновационно активных межотраслевых территориальных кластеров, играющих на современном этапе эволюции постиндустриальных финансово-экономических отношений принципиальную роль в обеспечении активной и эффективной научно-технологической модернизации национальных экономических систем.

В области организационно-кадрового развития отечественных организаций:

- повышение склонности отечественных предприятий к формированию гибких, проектных, обычно временных, звеньев организационной структуры менеджмента, позволяющих формировать инновационные проекты, осваивать новые образцы продукции, работ, услуг, разрабатывать направления технологической модернизации производства, сбыта, иных специальных функций управления;

- увеличение стимулов предпринимательских структур экономики РФ к виртуализации ряда бизнес-процессов, в частности, активизации использования потенциала удаленной занятости, возможностей виртуального аутсорсинга части функций менеджмента, интернет-краудсорсинга, виртуального франчайзинга, удаленного консультирования и т.п. - в значительной степени рост склонности к такого рода виртуализации явился следствием пандемийной ситуации 2020 - 2022 гг.;

- определенный дефицит квалифицированных кадров как рабочих профессий, так и ИТР, и части функциональных специалистов, в т.ч. управленческого профиля, ввиду как

некоторого оттока кадрового состава, в первую очередь призывного возраста, экономики РФ в период мобилизации осени 2022 г., а также, собственно, ухода части персонала служить в зону СВО на различных основаниях (контрактная система, добровольческие корпуса, частичная мобилизация);

- необходимость формирования, развития и совершенствования рядом отечественных предпринимательских структур инновационных механизмов стимулирования производительного труда персонала (KPI, опционные программы и др.), в т.ч. с целью минимизации рисков их оттока, в частности, в сферу виртуальной занятости, часто характеризующую более высоким уровнем оплаты труда, а также более предпочтительными условиями осуществления трудовой деятельности специалистов.

Обеспечение устойчивого экономического роста является одной из базовых целей макроэкономической политики практически любого современного государства. Относительно стабильный, прогнозируемый экономический рост формирует объективные условия для комплексной реализации социальных и экологических программ государства, повышения на данной основе качества жизни населения, обеспечении достаточных финансовых ресурсов для реформирования бытовой, транспортной, логистической, инновационной и иной инфраструктуры, что, в свою очередь, формирует базис роста экономической системы в долгосрочной перспективе.

\* \* \* \*

1. Олин, Р. А. Формирование инновационной среды предприятия с использованием средств искусственного интеллекта / Р. А. Олин, Е. С. Шатрова // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 3. – С. 213-217. – DOI 10.26118/2782-4586.2024.99.23.032. – EDN EMVQGB.

2. Networks of competences of subjects of the local food market in the conditions of formation of digital economy / N. V. Sirotkina, O. G. Stukalo, N. V. Nikitina, A. A. Chudaeva // Advances in Intelligent Systems and Computing. – 2020. – Vol. 908. – P. 419-425. – DOI 10.1007/978-3-030-11367-4\_41. – EDN WWKXIM.

3. Никитина, Н. В. Процесс импортозамещения и его влияние на экономику российских предприятий / Н. В. Никитина, А. С. Коршунова // Стратегии устойчивого развития: социальные, экономические и юридические аспекты : Материалы III Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 25 января 2024 года. – Чебоксары: ООО «Издательский дом «Среда», 2024. – С. 168-169. – DOI 10.31483/r-109834. – EDN HXDVNO.

4. Никитина, Н. В. Трансформация проектно-процессного управления промышленными предприятиями в условиях цифровой среды / Н. В. Никитина, Д. Ю. Скачков, А. С. Колупаев // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 11. – С. 4101-4112. – DOI 10.18334/ce.17.11.119506. – EDN UCPWDX.

## THE DIALECTICS OF THE INFLUENCE OF THE INSTITUTE OF SANCTIONS ON THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL STRUCTURES

© 2025 **Mikhaleva Maria Igorevna**

Postgraduate student

Togliatti State University

E-mail: mihaleva.mari2016@yandex.ru

The article clarifies and supplements the functions and institutional factors of modern entrepreneurial structures. The review of institutional factors presented in the work allows in the theoretical aspect to specify the role of entrepreneurial structures in socio-economic development, in the applied aspect - to form a system of institutions that to the greatest extent contribute to the comprehensive effective implementation of such functions.

**Keywords:** institutions, entrepreneurship, entrepreneurial structures.

## РАЗВИТИЕ ИНВЕСТИЦИОННОГО РЫНКА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

© 2025 Никитина Наталья Владиславовна

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: nikitina\_nv@mail.ru

© 2025 Надыршина Елизавета Руслановна

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: samarskaya2006@inbox.ru

© 2025 Якимов Александр Петрович

бизнес-тренер

СПАО «Ингосстрах»

E-mail: yakimovap@me.com

Темпы развития современных экономических систем характеризуются постоянным ускорением, связанным не только с социальными и политическими изменениями, но и с высокими темпами технологического развития общества. Российская экономическая система столкнулась с рядом вызовов на фоне санкций значительного числа государств. Целью работы является определение направлений дальнейшего развития инвестиционного рынка Российской Федерации.

**Ключевые слова:** инвестирование, инвестиционная деятельность, инвестиционная привлекательность, инновационные технологии, российское предпринимательство.

Инвестиционная деятельность играет одну из основополагающих ролей в формировании национальной экономики каждого современного государства.

Основной целью процесса инвестирования в современной экономической системе является получение дохода<sup>1</sup>. В качестве инвестиций можно определить только те финансовые, материальные или нематериальные вложения, которые нацелены на получение в будущих периодах некоторой величины дохода. Равенство дохода и инвестирования или преобладание инвестиций над доходом не может быть целью процесса инвестирования. Однако, на практике, распространены случаи установления подобного равенства инвестиций и доходов или неравенства в пользу инвестиций над доходами. Подобная ситуация относится к отрицательному результату инвестиционного процесса.

Инвестиции позволяют регулировать процессы развития народного хозяйства страны и развития отдельных регионов государства. На макроуровне инвесторы формируют основу расширения сырьевой базы страны, создавая новое сырье или разрабатывая методы наиболее эффективного его применения в производстве.

Инвестиционные процессы на территории страны способствуют увеличению объемов реализации результатов производственных процессов на рынках иностранных государств и формируют основу для увеличения экономического потенциала государства<sup>3</sup>.

Инвестиционная деятельность по цели своего осуществления относится к одному из основных видов предпринимательской деятельности. В качестве покупателей объектов инвестирования выступают инвесторы, а в качестве продавцов – представители предпринимательского сектора, нуждающиеся во внешних источниках финансирования деятельности предприятия или физического лица.

Анализ инвестиционного рынка осуществляется по единому сценарию. Первым шагом инвестор определяет степень активности инвестиционного рынка. Второй шаг включает в себя анализ конъюнктуры инвестиционного рынка, а также основных направлений его текущего и перспективного развития. Третий шаг в анализе инвестиционного рынка заключается в определении приоритетного направления развития данного рынка. Правильное составление прогноза перспективы инвестиционного рынка позволяет инвестору определить перспективы инвестирования в участников данного рынка. В таблице 1 представлены основные показатели, которые оказывают значительное влияние на формирование инвестиционных потоков и характер изменений на инвестиционном рынке Российской Федерации<sup>3, 7</sup>.

**Таблица 1 – Динамика изменения показателей, характеризующих финансовые условия инвестиционной деятельности в Российской Федерации в 2020-2024 годах**

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Ключевая ставка (на конец года), процентов	4,25	8,5	7,5	16,0	21,0
Денежная масса М2 (национальное определение; на конец года), млрд. руб.	58 652,1	66 252,9	82 388	96 255	115 420
Международные резервы Российской Федерации (на конец года), млрд. долларов США	595,8	630,6	582	549	428,9
Индекс потребительских цен на товары и услуги, процентов	104,9	108,4	111,9	115,8	109,52
Сводный индекс цен на продукцию инвестиционного назначения, процентов	104,8	107,8	114,7	119,8	124,3
Официальный курс доллара США к российскому рублю на конец года	73,88	74,29	70,34	89,68	101,68

К 2024 году в значительной степени выросло значение ключевой ставки и курса доллара США к российскому рублю. Увеличился также объем денежной массы М2 (на 20% в 2024 году по отношению к 2023 году), сводный индекс цен на продукцию инвестиционного назначения (на 4% в 2024 году по отношению к результату 2023 года). Показатели международных резервов Российской Федерации и индекса потребительских цен на товары и услуги уменьшились на 22% и 5% соответственно по результатам 2024 года по отношению к результатам 2023 года. Из таблицы 2, в которой представлена динамика изменения объема инвестиций в основной капитал предприятий в РФ, видно, что общий объем инвестиций в основной капитал в 2024 году увеличился на 12% по отношению к 2023 году (на 2% в сопоставимых ценах в процентах к результату 2023 года). Объем инвестиций в основной капитал на душу населения в 2024 году вырос на 4% и составил 201,58 тысяч рублей.

Таблица 2 – Динамика изменения объема инвестиций в основной капитал предприятий в Российской Федерации в 2020-2024 годах

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Инвестиции в основной капитал, млрд руб.	20 393,70	23 239,50	27 865,20	34 038,86	38 147,69
в процентах к предыдущему году (в сопоставимых ценах)	99,90	108,60	104,60	113,80	115,70
в процентах к валовому внутреннему продукту	18,9%	16,7%	18,2%	19,3%	19,1%
на душу населения, тыс. руб.	138,10	157,90	189,90	193,26	201,58

На протяжении периода 2020-2024 года сформировалась положительная динамика изменения объема инвестиций в основной капитал в российской экономике. Данной тенденции способствовали государственные программы, направленные на субсидирование и выделение целевых средств на развитие предприятий, а также мероприятия и программы, направленные на инвестирование в развитие основополагающих направлений экономики (например, развитие цифровой экономики) и поддержки предприятий малого и среднего бизнеса.

Финансовые инвестиции являются основополагающим элементом процессов распределения и перераспределения финансовых потоков денежных средств в государственной экономике. Инвесторы, обладающие свободными потоками денежных средств, имеют возможность направлять их в те сферы деятельности и предприятия, которые характеризуются низким объемом потоков денежных средств, что способствует не только развитию экономической системы страны в целом, но и формированию мотивации для повышения инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности у предприятий. На каждое предприятие имеет возможности для финансирования предпринимательской деятельности исключительно при помощи внутренних источников финансирования. В большинстве случаев, часть финансового потока предприятия составляют средства, полученные из внешних источников финансирования, так как внутренние источники финансирования еще не сформированы. Последствием отсутствия внешних источников станет ликвидация предприятий и сокращение количества рабочих мест на территории страны, что, в свою очередь, будет способствовать сокращению покупательской способности населения и ухудшению уровня жизни стране.

Уменьшение уровня покупательской способности формирует основу стагнации в российской экономике, что повлияет на возможность привлечения для участия в российском инвестиционном рынке иностранных инвесторов.

Необходимость развития российского инвестиционного рынка способствует формированию необходимости увеличения внимания к инвестиционной привлекательности российских организаций. Финансовые инвестиции являются направленным потоком денежных средств на развитие определенного проекта или организации.

Современная российская экономическая система характеризуется неблагоприятным климатом, сформированным в результате не только политических и экономических проблем международного сотрудничества страны с западными государствами и странами,

которые их поддерживают, но и в результате ряда внутренних проблем российского инвестиционного рынка.

В качестве одной из проблем российской экономической системы выступает высокий уровень бюрократизации в Российской Федерации. Получение разрешения на осуществление какого-либо вида деятельности, регулируемого на законодательном уровне, становится сложным процессом сбора бумаг, подписей и разрешений, состоящим из нескольких этапов, каждый из которых занимает достаточное количество времени.

Высокий уровень развития коррупции на территории Российской Федерации также связан именно с высоким уровнем бюрократизации большинства процессов в предпринимательской деятельности. Предприниматели сталкиваются не только с необходимостью оформления и получения бумажной документации, но и с необходимостью избегать попыток представителей власти получить незаконную прибыль от служебного положения.

Другими факторами, которые негативно влияют на инвестиционную привлекательность рынка РФ, является отсутствие согласованности между отдельными регионами страны, а также разный уровень развития и инвестиционной привлекательности регионов.

Уменьшение объемов иностранных капиталовложений в инвестиционный рынок РФ также является одним из негативных факторов, отрицательно влияющих на экономическую систему страны и развитие внутреннего инвестиционного рынка. Сегодня Российская Федерация находится под давлением нескольких сотен экономических и политических санкций, которые характеризуются, в том числе, запретом направления капиталов в инвестиционный рынок РФ, запретом на осуществление предпринимательской деятельности с российскими предприятиями: импорт и экспорт товаров через границу страны.

Отдельным негативным фактором развития инвестиционного рынка РФ выступает низкая инвестиционная привлекательность российских организаций. Это связано, в первую очередь, с нацеленностью бизнеса на быстрое получение прибыли, а не на производство качественного продукта и построения долгосрочного бизнеса.

Формирование условий для развития и применения предпринимателями и инвесторами инструментов долгосрочного финансирования возможно реализовать при помощи программ федеральной поддержки данного вида финансирования. Долгосрочное инвестирование – является одним из наименее развитых направлений инвестирования в России и только меры федеральной поддержки позволят привлечь внимание участников инвестиционного рынка к данному инструменту. Он нуждается в качественной проработке условий предоставления, формировании гарантий для инвесторов и создании системы минимизации финансовых рисков.

Основной целью существования инвестиционного рынка является преумножение финансовых потоков инвесторов. Инвестиционные процессы формируют основу развития экономики страны и способствуют развитию процессов производства товаров, работ и услуг для удовлетворения потребностей населения. Кроме того, инвестиции являются важным фактором экономического роста и развития страны. На макроуровне и микроуровне инвестиционные процессы способствуют преумножению ресурсов и финансовых потоков участников экономических отношений, а также технологическому и социальному развитию общества.

Инвестиционный рынок и уровень его развития выступает основополагающим фактором развития экономической системы страны, а также социальной, технологической, политической и прочих сфер жизнедеятельности государства. Развитие инвестиционного рынка позволяет государству выступать в качестве участника мирового рынка, создавать транснациональные корпорации и повышать уровень жизни внутри страны.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Биглова, Д. Р. Российский фондовый рынок: анализ инвестиционной активности компаний крупного бизнеса / Д. Р. Биглова // Научное пространство современной молодежи: Сборник статей участников V Всероссийской молодежной научно-практической конференции, Челябинск, 10–11 апреля 2024 года. – Челябинск: Челябинский государственный университет, 2024. – С. 44-46.

<sup>2</sup> Жуков, С. И. Учет фактора неопределенности при оценке инвестиционных проектов на рынке недвижимости / С. И. Жуков, Е. В. Лисицына // Глобализация противостояния и актуальные вызовы для российской и мировой экономики: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 23 марта 2023 года. – Москва: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2023. – С. 73-82.

<sup>3</sup> Гарнов, А. П. Современные тенденции инвестиционного рынка / А. П. Гарнов, Е. И. Санамьян // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2025. – Т. 22, № 1(139). – С. 43-60.

<sup>4</sup> Козлов, П. С. К вопросу об определении базовых понятий при исследовании инвестиционного спроса на российском фондовом рынке / П. С. Козлов, О. Б. Воейкова // Евразийский Союз Ученых. Серия: экономические и юридические науки. – 2021. – № 7(88). – С. 8-11.

<sup>5</sup> Малахов, М. А. Стратегии управления инвестиционным портфелем на российском рынке в условиях меняющихся геополитических рисков / М. А. Малахов // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2024. – № 1. – С. 93-108.

<sup>6</sup> Хвалько, Д. Т. Проблемы цифровизации управления инвестиционными стратегиями на фондовом рынке / Д. Т. Хвалько // Цифровая трансформация социальных и экономических систем – Москва: Московский университет им. С. Ю. Витте, 2024. – С. 639-655.

<sup>7</sup> Официальный сайт АНО «Цифровая экономика» [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://data-economy.ru/>

## DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION'S INVESTMENT MARKET IN THE CURRENT CONDITIONS

© 2025 **Nikitina Natalia Vladislavovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Samara State University of Economics  
E-mail: nikitina\_nv@mail.ru

© 2025 **Nadyrshina Elizaveta Ruslanovna**

Student  
Samara State University of Economics  
E-mail: samarskaya2006@inbox.ru

© 2025 **Yakimov Alexander Petrovich**

Business Coach  
Ingosstrakh Insurance Public Joint Stock Company  
E-mail: yakimovap@me.com

The pace of development of modern economic systems is characterized by constant acceleration, which is associated not only with social and political changes, but also with the high rate of technological development of society. The Russian economic system has faced a number of challenges due to the sanctions imposed by a significant number of countries. The purpose of this work is to identify the areas for further development of the investment market in the Russian Federation.

**Keywords:** investment, investment activities, investment attractiveness, innovative technologies, Russian entrepreneurship.

## ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ВОСПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРУКТУРЫ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

© 2025 Фрумусаки Сергей Владимирович

соискатель кафедры экономической теории

Самарский государственный экономический университет

E-mail frumusaki@mail.ru

В статье рассматривается понятие воспроизводственной инфраструктуры как системообразующего элемента национальной экономики. Анализируется текущее состояние ключевых инфраструктурных комплексов России, выделяются основные проблемы и определяются приоритетные направления их модернизации в условиях структурной трансформации и внешних вызовов. Особое внимание уделяется взаимосвязи развития инфраструктуры и обеспечения долгосрочного экономического роста.

**Ключевые слова:** воспроизводственная структура, накопления, инвестиции, экономический рост, национальный доход, внешние вызовы.

Устойчивое и сбалансированное развитие национальной экономики в долгосрочной перспективе невозможно без эффективно функционирующей инфраструктуры. В современной экономической науке и практике под инфраструктурой понимается комплекс взаимосвязанных обслуживающих структур, которые создают общие условия для основной деятельности общества и производства. Однако для более глубокого понимания ее роли целесообразно использовать термин «воспроизводственная инфраструктура». Это подчеркивает ее фундаментальную функцию – обеспечение непрерывного процесса общественного воспроизводства (производства, распределения, обмена и потребления) во времени и пространстве.

Воспроизводственная инфраструктура не просто обслуживает экономику; она является ее кровеносной и нервной системой, определяя потенциал роста, конкурентоспособность и целостность экономического пространства страны. В условиях геополитической турбулентности, санкционного давления и необходимости импортонезависимости роль инфраструктуры для России многократно возрастает. От ее состояния и адаптивности напрямую зависят успех реализации национальных проектов, безопасность страны и качество жизни граждан<sup>1</sup>.

Воспроизводственная инфраструктура – это совокупность отраслей и видов деятельности, обеспечивающих общие условия функционирования и развития экономики, жизнедеятельности общества и процесса расширенного воспроизводства в целом. Ее традиционно подразделяют на две крупные группы:

Производственная инфраструктура – обслуживает непосредственно материальное производство и обращение товаров<sup>2</sup>. К ней относятся:

Транспортный комплекс (железнодорожный, автомобильный, трубопроводный, воздушный, морской и речной транспорт). Он обеспечивает пространственную связность страны, доставку сырья и готовой продукции.

Энергетика (электроэнергетика, нефте- и газоснабжение). Является основой для функционирования всех без исключения отраслей.

Информационно-коммуникационная инфраструктура (сети связи, интернет, центры обработки данных). В современном мире это ключевой фактор цифровой трансформации и развития «новой экономики».

Логистика и складское хозяйство – оптимизируют товаропотоки и снижают издержки.

Социальная инфраструктура – направлена на воспроизводство главной производительной силы общества – человека. Ее развитие определяет человеческий капитал, а значит, и долгосрочный потенциал экономики. Включает в себя: жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ); здравоохранение; образование (всех уровней); наука и научное обслуживание; социальное обеспечение и культура. Оба вида инфраструктуры тесно взаимосвязаны. Высокотехнологичное производство невозможно без квалифицированных кадров, которые готовит система образования, а эффективная логистика зависит от качества дорог и цифровых сетей.

Несмотря на значительные достижения последних десятилетий, воспроизводственная инфраструктура России характеризуется значительной пространственной и качественной неоднородностью и сталкивается с рядом системных вызовов. Транспортный комплекс. Россия обладает одной из самых протяженных транспортных систем в мире. Однако ее плотность и качество резко различаются в европейской и азиатской частях страны. Железнодорожный транспорт: отличается высокой надежностью, но требует модернизации подвижного состава и инфраструктуры, особенно на направлениях, обеспечивающих выход на новые рынки (Восточный полигон). Автомобильные дороги: несмотря на масштабные проекты (ЦКАД, М-11, М-12), проблема низкой плотности дорог с твердым покрытием и их неудовлетворительного состояния в регионах остается острой. Износ многих объектов превышает критический уровень<sup>3</sup>. Морские порты: демонстрируют рост грузооборота, но переориентация грузопотоков с запада на восток и юг требует значительных инвестиций в расширение мощностей портов Дальнего Востока и Азово-Черноморского бассейна. Энергетика. Российская энергосистема – одна из крупнейших и наиболее централизованных в мире. Ключевые проблемы:

- физический и моральный износ основных фондов. Значительная часть генерирующих мощностей и сетей была построена в советский период.

- неравномерность развития распределительной сети. Обеспечение надежного энергоснабжения удаленных и малонаселенных территорий остается сложной задачей.

Необходимость цифровизации для повышения эффективности управления и устойчивости системы. Информационно-коммуникационная инфраструктура (ИКТ). В этой сфере Россия имеет достаточно высокие количественные показатели (проникновение интернета, мобильная связь). Однако качественные показатели отстают: цифровое неравенство: разрыв в качестве и скорости доступа между крупными городами и малыми населенными пунктами, особенно в сельской местности; импортозависимость в области программного обеспечения и высокотехнологичного оборудования, что создает риски для кибербезопасности и технологического суверенитета; недостаточное развитие сквозных цифровых технологий (Big Data, IoT, AI) в реальном секторе экономики<sup>4</sup>.

Преодоление накопленных проблем и трансформация воспроизводственной инфраструктуры в драйвер экономического роста требуют реализации комплексной государ-

ственной политики по следующим направлениям. Активное развитие транспортного каркаса страны: «Восточный вектор»: опережающее развитие железнодорожной и портовой инфраструктуры Дальнего Востока и Восточной Сибири; «Южный коридор»: усиление транспортных возможностей в направлении Кавказа, Средней Азии и стран Ближнего Востока; развитие Северного морского пути (СМП) как национальной стратегической транспортной артерии; стимулирование строительства и модернизации автомобильных дорог регионального значения; Воспроизводственная инфраструктура российской экономики находится на переломном этапе своего развития. Накопленные структурные проблемы усугубляются новыми внешними вызовами, что требует не просто точечной модернизации, а стратегического переосмысления ее роли и масштабной трансформации<sup>5</sup>.

Успех этого пути будет определяться способностью государства и бизнеса консолидировать ресурсы, сконцентрироваться на прорывных направлениях и создать эффективные институты для управления инфраструктурным развитием. Инвестиции в инфраструктуру – это не затраты, а вложения в будущее, которые должны обеспечить не только текущую стабильность, но и долгосрочный, устойчивый и сбалансированный рост экономики России, ее технологический суверенитет и укрепление позиций в меняющемся мире. От состояния ее «артерий и нервов» зависит конкурентоспособность страны в XXI веке.

При этом нужно помнить, что после финансового кризиса 2008-2009 гг. во многих странах не произошел возврат на прежнюю траекторию экономического роста, они развивались с меньшими темпами. Несмотря на то, что спад в экономике удалось затормозить, и это отражает тот факт, что удалось остановить падение основных рыночных индексов, в долгосрочной перспективе ущерб может быть очень значительным, так как неизвестно, сколько еще по времени продлится пандемия, и хватит ли предпринятых мер, чтобы от спада перейти к экономическому развитию.

\*\*\*

<sup>1</sup> Жиронкин С.А., Колотов К.А., Жиронкина О.В. Институциональные ловушки и экстерналии инновационного неиндустриального импортозамещения // Экономика и управление инновациями. 2017. №1 (1). С. 4-16.

<sup>2</sup> Жиронкин С.А., Таран Е.А., Гасанов М.А., Жаворонок А.В. Принципы и условия конвергентно-индуцированного структурного сдвига // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2018. № 44. С. 70-81.

<sup>3</sup> Инвестиции в России. 2021: Стат. сб. М.: Росстат, 2021. 273 с.

<sup>4</sup> Индикаторы науки: 2025: статистический сборник / Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский, Е.И. Евневич и др. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. 396 с.

<sup>5</sup> Индикаторы цифровой экономики: 2024: статистический сборник / В.Л. Абашкин, Г.И. Абдрахманова, К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг и др. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 276 с.

<sup>6</sup> Индустриальные парки России - 2024. Выпуск 11. М.: Мин-промторг РФ, 2024. 118 с.

<sup>7</sup> Информационный портал The Global Economy. Раздел: «Государства». URL: <https://ru.theglobaleconomy.com/economies/> (последнее обращение: 21.04.2025).

## FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF THE REPRODUCTION STRUCTURE OF THE RUSSIAN ECONOMY

© 2025 Frumusaki Sergey Vladimirovich

Applicant of the Department of Economic Theory

Samara State University of Economics

E-mail frumusaki@mail.ru

The article discusses the concept of reproduction infrastructure as a system-forming element of the national economy. The current state of Russia's key infrastructure complexes is analyzed, the main problems are identified, and priority areas for their modernization are determined in the context of structural transformation and external challenges. Special attention is paid to the relationship between infrastructure development and ensuring long-term economic growth.

**Keywords:** reproductive structure, accumulation, investment, economic growth, national income, external challenges.

---

---

# ПРОМЫШЛЕННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И ИНТЕГРИРОВАННОЕ ПРОИЗВОДСТВО: ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ В НОВЫХ РЕАЛИЯХ

---

---

УДК 657.92

## ВЛИЯНИЕ НОРМЫ ДОХОДА НА ВЫБОР СТАВКИ ДИСКОНТИРОВАНИЯ ПРИ ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

© 2025 Алькина Дарья Мусаевна\*

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: danyo.alkina2014@yandex.ru

В статье рассматривается ключевая роль нормы дохода как основы для формирования ставки дисконтирования в процессе оценки инвестиционных проектов. На примере проекта по созданию производства растительных альтернатив белку демонстрируется практический подход к обоснованию ставки, учитывающей минимальные требования инвестора, инфляционные ожидания и премию за риск. Доказывается, что корректный расчет нормы дохода напрямую влияет на достоверность выводов об экономической эффективности проекта. Проведен анализ чувствительности, наглядно показывающий влияние изменения ставки на ключевые показатели эффективности.

**Ключевые слова:** норма дохода, ставка дисконтирования, инвестиционный проект, оценка эффективности, риск, инфляция, технико-экономическое обоснование, NPV, чувствительность.

В условиях ограниченности финансовых ресурсов и растущей конкуренции обоснование инвестиционных решений приобретает критическую важность. Центральным элементом оценки эффективности любого инвестиционного проекта является ставка дисконтирования, которая используется для приведения будущих денежных потоков к их текущей стоимости. От точности определения данной ставки напрямую зависят расчеты чистой приведенной стоимости (NPV), внутренней нормы доходности (IRR) и других ключевых показателей, а следовательно, и итоговое решение инвестора<sup>3,4</sup>.

Целью настоящей статьи является анализ влияния нормы дохода, требуемой инвестором, на формирование ставки дисконтирования и, как следствие, на результаты оценки инвестиционного проекта. Актуальность темы подчеркивается наблюдаемой в Российской Федерации тенденцией к увеличению степени износа основных фондов, которая по дан-

---

\* Научный руководитель – Корнилова Анна Дмитриевна, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

ным Росстата выросла на 0,3% в 2024 году по сравнению с 2023 годом и достигла 48,2%<sup>8</sup>. Это свидетельствует о необходимости масштабных инвестиций в обновление производственных мощностей, эффективность которых должна быть тщательно оценена.

С экономической точки зрения, норма дохода представляет собой минимально приемлемый для инвестора уровень доходности на вложенный капитал. Если расчетная доходность проекта ниже этой нормы, проект признается неэффективным. Таким образом, норма дохода становится базовым ориентиром для формирования ставки дисконтирования<sup>3,5</sup>.

В общем виде формула для расчета номинальной нормы дохода ( $E$ ) может быть представлена следующим образом [3, 7]:

$$E = E_{\min} + I + r, \quad (1)$$

где  $E_{\min}$  – минимальная реальная норма дохода (альтернативная доходность);

$I$  – прогнозируемый темп инфляции;

$r$  – премия за риск, связанный с конкретным проектом.

При использовании в расчетах действующих (текущих) цен необходимо исключить инфляционную составляющую, чтобы избежать двойного учета. В этом случае используется реальная ставка дисконтирования:

$$E = E_{\min} + r, \quad (2)$$

Ставка дисконтирования, по своей сути, является ценой капитала, используемого для инвестирования. Она отражает совокупные требования всех поставщиков капитала (как собственного, так и заемного) с учетом их альтернативных издержек и рисков. В контексте оценки проекта для собственного капитала, норма дохода инвестора становится главным детерминантом этой цены.

Проиллюстрируем методику на примере проекта по созданию производства растительных альтернатив белку.

1. *Определение минимальной нормы дохода ( $E_{\min}$ )*. В качестве безрисковой ставки, отражающей альтернативную доходность, часто используется доходность по государственным облигациям. По данным Банка России, доходность по 10-летним облигациям РФ составляет 15,63%<sup>7</sup>. Эта величина и принимается за  $E_{\min}$ , так как она характеризует доходность инвестиций с практически нулевым кредитным риском.

2. *Оценка премии за риск ( $r$ )*. Инвестиции в реальное производство сопряжены с рисками. Для их обозначения применяется методика, предложенная П.Л. Виленским, В.Н. Лившицем, С.А. Смоляк и представленная в работе Р. Манагарова<sup>5</sup>. Анализ факторов риска для проекта производства растительных альтернатив белку показывает, что наиболее релевантными являются:

*Пункт 6:* «Неопределенность процесса освоения применяемой техники или технологии» – 4%. Это основной риск, связанный с запуском новой производственной линии.

*Пункт 3:* «Неопределенность объемов спроса и цен на производимую продукцию» – +3%. Поскольку рынок производства растительных альтернатив белку является конкурентным, а продукция (например, растительные аналоги мясных продуктов) относится к категории с эластичным спросом.

*Пункт 4:* «Сезонность производства и спроса» – +1%. Наличие сезонного фактора в поставках сырья и, возможно, в потребительском спросе.

Суммарная премия за риск составляет:  $r = 4\% + 3\% + 1\% = 8\%$ .

3. *Расчет итоговой ставки дисконтирования.* Поскольку в проекте используются текущие цены, применяется формула (2). Реальная норма дохода, приемлемая для инвестора, составляет:

$$E = 15,63\% + 8\% = 23,63\%.$$

Именно эта ставка в 23,63% должна быть использована в дальнейшем для дисконтирования денежных потоков и оценки коммерческой эффективности проекта, а также эффективности участия в нем собственного капитала.

Чтобы наглядно продемонстрировать влияние нормы дохода (и, соответственно, ставки дисконтирования) на судьбу проекта, проведем анализ чувствительности ключевого показателя – Чистой Приведенной Стоимости (NPV).

Допустим, по предварительным расчетам, инвестиционный проект по производству растительных альтернатив белку характеризуется следующими усредненными денежными потоками:

Первоначальные инвестиции: 50 млн руб. Ежегодный чистый денежный поток (CF): 15 млн руб. Срок жизни проекта: 5 лет. Рассчитаем NPV для различных значений ставки дисконтирования, основанных на разных нормах дохода:

*Сценарий 1: Ставка 19,63%* (исходный расчет без учета дополнительных рисков).

$$NPV = -50 + 15/(1+0,1963) + 15/(1+0,1963)^2 + \dots + 15/(1+0,1963)^5 \approx -0,9 \text{ млн руб.}$$

Вывод: Проект незначительно убыточен ( $NPV < 0$ ) и должен быть отклонен.

*Сценарий 2: Ставка 23,63%* (скорректированный расчет с комплексной оценкой рисков).

$$NPV = -50 + 15/(1+0,2363) + 15/(1+0,2363)^2 + \dots + 15/(1+0,2363)^5 \approx -5,8 \text{ млн руб.}$$

Вывод: Проект однозначно убыточен. Более точный учет рисков позволил избежать вложения в неэффективный актив.

*Сценарий 3: Ставка 15%* (гипотетическая, при недооценке рисков).

$$NPV = -50 + 15/(1+0,15) + 15/(1+0,15)^2 + \dots + 15/(1+0,15)^5 \approx +0,3 \text{ млн руб.}$$

Вывод: Проект выглядит слабopоложительным ( $NPV > 0$ ). Инвестор, использующий эту ставку, может принять проект и понести убытки в реальности, где риски выше.

Данный анализ наглядно показывает, что даже незначительное увеличение нормы дохода (и ставки дисконтирования), обусловленное более полным учетом рисков, может кардинально изменить вывод об эффективности проекта с пограничными показателями.

Проведенное исследование демонстрирует прямую и существенную зависимость между нормой дохода и ставкой дисконтирования. Норма дохода выступает не просто произвольным желанием инвестора, а комплексным показателем, синтезирующим альтернативные возможности вложения капитала (доходность гособлигаций) и индивидуальные риски проекта. Как показал анализ чувствительности, завышение ставки дисконтирования ведет к отсеву потенциально прибыльных проектов, а занижение – к принятию убыточных решений, что особенно критично в условиях высокой конкуренции на рынке и износа основных фондов.

Корректное обоснование каждого компонента нормы дохода – безрисковой ставки и премии за риск – является залогом формирования объективной ставки дисконтирования. Использование структурных методик, подобной рассмотренной, позволяет систематизировать учет рисков и минимизировать субъективизм в оценке. Таким образом, глубокий анализ и расчет нормы дохода представляют собой критически важный этап в технико-

экономическом обосновании, напрямую влияющий на качество и обоснованность инвестиционных решений в условиях современной российской экономики. Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на разработку отраслевых премий за риск для различных секторов экономики РФ.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ.

<sup>2</sup> Ример М. И. Экономическая оценка инвестиций: Учебник для вузов. 4-е изд. – СПб. : Питер, 2021. – 432 с.

<sup>3</sup> Борисова О. В. Инвестиции: учебник и практикум для вузов / О. В. Борисова, Н. И. Малых, Л. В. Овешникова. – 2-е изд. – М. : Юрайт, 2025. – 482 с.

<sup>4</sup> Аскинадзи, В. М. Инвестиции: учебник для вузов / В. М. Аскинадзи, В. Ф. Максимова. – 3-е изд. – М. : Юрайт, 2025. – 386 с.

<sup>5</sup> Манагаров Р.В. Обзор методов расчета ставки дисконтирования // [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cfin.ru/finanalysis/math/discount\\_rate.shtml](https://www.cfin.ru/finanalysis/math/discount_rate.shtml)

<sup>6</sup> Федеральная служба государственной статистики: Степень износа основных фондов. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/14304>

<sup>7</sup> Банк России: Кривая бескупонной доходности государственных облигаций. [Электронный ресурс] URL: [https://www.cbr.ru/hd\\_base/zycs\\_params/zycs/](https://www.cbr.ru/hd_base/zycs_params/zycs/)

## THE INFLUENCE OF THE INCOME RATE ON THE CHOICE OF DISCOUNT RATE WHEN EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF AN INVESTMENT PROJECT

© 2025 Alkina Darya Musaevna\*

Student

Samara State University of Economics

E-mail: danyo.alkina2014@yandex.ru

The article examines the key role of the income rate as the basis for the discount rate formation in the process of evaluating investment projects. Using the example of a potato processing plant project, a practical approach to justifying the rate is demonstrated, taking into account the minimum requirements of the investor, inflationary expectations and the risk premium. It is proved that the correct calculation of the income rate directly affects the reliability of conclusions about the economic efficiency of the project. A sensitivity analysis was carried out, clearly showing the impact of the rate change on key performance indicators.

**Keywords:** income rate, discount rate, investment project, efficiency assessment, risk, inflation, feasibility study, NPV, sensitivity.

---

\* Scientific adviser – **Kornilova Anna Dmitrievna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ВЛИЯНИЯ КАЧЕСТВА БЮДЖЕТНОГО КОНТРОЛЯ НА СТОИМОСТЬ БИЗНЕСА

© 2025 **Бабаян Карина Артушевна\***

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: karinka2004b@mail.ru

В статье исследуется взаимосвязь между уровнем организации системы бюджетного контроля и рыночной оценкой предприятия. Разработан подход к комплексной диагностике воздействия бюджетного контроля на стоимость бизнеса, предполагающий оценку релевантных финансовых и нефинансовых параметров.

**Ключевые слова:** бюджетный контроль, рыночная стоимость предприятия, система оценочных индикаторов, финансовое планирование, результативность, инвестиционная ценность.

В условиях современной экономической нестабильности и обострения конкурентного противостояния вопросы управления стоимостью бизнеса выходят на первый план. На фоне геополитической нестабильности и структурных преобразований глобальных рынков способность компании сохранять и приумножать свою рыночную стоимость становится критическим фактором конкурентоспособности. В этом аспекте система бюджетного контроля приобретает роль стратегического элемента корпоративного управления. Современная парадигма бюджетного контроля предполагает его интеграцию в систему стратегического управления, где он выполняет не только функцию мониторинга, но и становится инструментом проактивного управления стоимостью. Особую значимость приобретает способность системы бюджетного контроля обеспечивать адаптацию компании к быстро меняющимся условиям внешней среды, сохраняя при этом фокус на стратегических приоритетах создания стоимости. В контексте цифровой трансформации традиционные подходы к бюджетному контролю требуют переосмысления с учетом возможностей технологий предиктивной аналитики и искусственного интеллекта.

Отсутствие целостной методики анализа влияния качества бюджетного контроля на стоимость компании актуализирует потребность в создании адекватного инструментария диагностики и оценки. Существующие подходы фрагментарны и не учитывают комплексного характера взаимосвязей между параметрами бюджетного управления и инвестиционной привлекательностью бизнеса. Особую сложность представляет количественная оценка вклада системы бюджетного контроля в формирование стоимости компании в условиях высокой волатильности рынков<sup>1</sup>.

В контексте современных экономических реалий механизм бюджетного регулирования эволюционировал в сложную многоуровневую структуру, обеспечивающую синхрониза-

---

\* Научный руководитель – **Корнилова Анна Дмитриевна**, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

цию операционных результатов организации с установленными стратегическими ориентирами. Данная система интегрирует не только классические функции контроля и анализа отклонений, но и инструменты прогнозного управления, позволяющие идентифицировать и нивелировать потенциальные угрозы<sup>2</sup>. Эффективность функционирования этого механизма характеризуется комплексом взаимосвязанных критериев, включающих достоверность плановых расчетов, оперативность корректирующих мер, адекватность применяемых измерителей и результативность коммуникационных каналов. Критически важным аспектом становится способность архитектуры бюджетного управления адаптироваться к динамике внешней среды при сохранении стратегической фокусировки на достижении целевых параметров стоимости предприятия.

С теоретико-методологических позиций механизм влияния качества бюджетного контроля на стоимость бизнеса может быть эксплицирован через призму следующих фундаментальных концепций:

1. Концепция сигнального взаимодействия (Signalling Theory) – эффективная система бюджетного регулирования выполняет функцию значимого информационного ресурса, транслируя позитивные сигналы разнообразным стейкхолдерам. Демонстрируя способность руководства к точному прогнозированию и результативному управлению финансовыми потоками, организация формирует имидж надежного контрагента и перспективного объекта инвестирования. Это обуславливает существенное сокращение информационного разрыва и снижение рискованной премии, что непосредственно воздействует на цену привлекаемого капитала и рыночную оценку компании. Качественная система бюджетного регулирования служит маркером управленческой состоятельности, формируя оптимистичные ожидания инвесторов относительно перспектив генерирования денежных потоков. Особую значимость приобретает способность механизма бюджетного контроля обеспечивать прозрачность финансовой информации и подтверждать соответствие декларируемым стратегическим приоритетам.

2. Концепция агентских отношений (Agency Theory) – оптимизированная система бюджетного регулирования способствует минимизации агентских издержек через установление однозначных целевых параметров и формирование действенного механизма отслеживания их достижения. Инструментарий бюджетного контроля создает фундамент для прозрачной системы мотивации, синхронизирующий результаты работы менеджмента с интересами собственников. Это обеспечивает конгруэнтность целевых установок управленцев и владельцев бизнеса, что капсулируется в росте рыночной стоимости предприятия. Значимым элементом является также разработка системы сбалансированных показателей эффективности, которые позволяют объективно оценивать вклад руководства компании в создание стоимости и адекватно выстраивать стимулирующие механизмы.

3. Концепция ценностно-ориентированного управления (Value Based Management) – бюджетное регулирование выступает ключевым инструментом интеграции операционных индикаторов со стоимостными характеристиками организации. Посредством системы сбалансированных метрик обеспечивается трансформация стратегических целей в операционные бюджетные цели, формируя методологический фундамент для устойчивого роста стоимости бизнеса. Качественное бюджетное регулирование позволяет синхронизировать краткосрочные финансовые ориентиры с долгосрочной стратегией создания стоимости. Критически важным аспектом является способность системы бюджетного контроля обес-

печатывать аллокацию ресурсов в соответствии с их потенциальной отдачей в форме прироста стоимости компании.

4. Институциональный подход (Institutional Theory) – в рамках данной концепции качество бюджетного регулирования рассматривается как элемент институционального поля компании. Формальные и неформальные институты бюджетного контроля формируют нормативную базу финансового поведения, которая воспринимается внешними инвесторами как индикатор надежности и предсказуемости определенного бизнеса. Институционализация бюджетных процессов снижает операционные издержки взаимодействия с контрагентами и укрепляет доверие стейкхолдеров. Организации с развитой институциональной структурой бюджетного контроля демонстрируют повышенную устойчивость в кризисных условиях и ситуациях, что непосредственно воздействует на их рыночную оценку. Особую роль играет формирование корпоративной философии, поддерживающей принципы эффективного бюджетного управления и финансовой дисциплины<sup>3</sup>.

Система бюджетного контроля представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов, оказывающих непосредственное воздействие на стоимость компании. Результативность бюджетного контроля детерминирована комплексом взаимосвязанных факторов, формирующих методологическую основу для оптимального управления финансовыми потоками и реализации стратегических ориентиров организации. К фундаментальным элементам, определяющим эффективность системы бюджетного контроля, относятся:

- Достоверность бюджетного прогнозирования – составляет методологический фундамент системы бюджетного контроля. Данный параметр определяет потенциал предприятия в генерации прогнозируемых денежных потоков и оказывает непосредственное воздействие на надежность финансового планирования. Повышение точности прогнозных моделей способствует минимизации дисперсии между фактическими и плановыми индикаторами, усиливая предсказуемость бизнес-процессов и укрепляя доверие инвесторов. Реализация данного принципа требует внедрения уточненных прогнозных методик и системного мониторинга их релевантности.

- Адаптивность бюджетной архитектуры – гарантирует соответствие системы бюджетного контроля динамике внешней среды и обеспечивает оперативный реинжиниринг плановых параметров. В контексте возрастающей турбулентности макросреды способность к трансформациям становится критическим фактором капитализации стоимости компании. Эластичная бюджетная конфигурация позволяет организации своевременно ревизовать стратегические приоритеты и реаллоцировать ресурсы в соответствии с актуальными рыночными трендами.

- Комплексность аналитического обеспечения – обеспечивает идентификацию резервов стоимости роста и оптимизацию ресурсного размещения. Системный анализ бюджетных данных формирует базу для взвешенных управленческих решений, ориентированных на максимизацию стоимости бизнеса. Интеграция диверсифицированных аналитических подходов и инструментария способствует дистилляции латентных возможностей для генерации дополнительной стоимости и минимизации операционных рисков<sup>4</sup>.

Продуктивность бюджетного контроля определяется синергическим эффектом трех ключевых детерминант: точностью прогнозных моделей, гибкостью бюджетной архитектуры и глубины аналитического сопровождения. Эти компоненты формируют комплексную

систему, которая влияет на финансовую устойчивость и инвестиционную привлекательность предприятия. Современные вызовы требуют переосмысления традиционных подходов к бюджетному контролю. Внедрение технологий предиктивной аналитики и развитие гибких сценариев моделей становится императивным для сохранения конкурентоспособности в условиях волатильности рынков. Также особую значимость приобретает способность организации к оперативному перераспределению ресурсов в соответствии с изменяющимися экономическими трендами.

Эмпирические исследования выявили устойчивую корреляцию между уровнем развития бюджетного контроля и ключевыми стоимостными показателями компаний. Установлена статистически значимая связь качества бюджетного регулирования с мультипликаторами: EV/EBITDA (Enterprise Value to EBITDA) – мультипликатор операционной эффективности, P/E (Price-to-Earnings) – мультипликатор «цена/прибыль», и стоимостью привлекаемого капитала. Анализ подтверждает, что организации с эффективной системой бюджетного управления демонстрируют превосходство в рыночной оценке и имеют привилегированный доступ к финансовым ресурсам. Разработанный диагностический инструментарий включает многоуровневый аудит системы бюджетного контроля<sup>5</sup>. Методика предусматривает: оценку достоверности прогнозов через анализ отклонений плановых и фактических показателей, мониторинг показателей эффективности для измерения достижения целей, контроль бюджетной дисциплины по центрам ответственности, аудит соответствия бюджетных процессов стандартам корпоративного управления и так далее. Предложенный подход позволяет не только диагностировать текущее состояние системы бюджетного регулирования, но и формировать стратегию ее развития с учетом отраслевой специфики и стадии жизненного цикла компании.

Проведенное исследование доказало системную взаимосвязь качества бюджетного контроля со стоимостью бизнеса. Разработанная методика позволяет количественно оценить это влияние через анализ точности прогнозирования, гибкости бюджетной системы и глубины аналитической проработки. Теоретическая значимость заключается в интеграции ключевых экономических концепций в единую методологическую базу. Практическая ценность состоит в создании диагностического инструментария для оценки и совершенствования бюджетного управления. Особую актуальность приобретает адаптация методики для предприятий различных размеров и форм собственности.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Чугунова И.В. Оценка стоимости бизнеса: Учебное пособие для студентов экономических направлений / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2020 –76 с.

<sup>2</sup> Бюджетирование: Учебное пособ., 2-е изд., доп. и перераб. / В.В. Сухина; Самар. гос. техн. ун-т.; Самара, 2008. 120 с.

<sup>3</sup> Контроль в финансово-бюджетной сфере: научно-практическое пособие / И.И. Кучеров, Н.А. Поветкина, Н.Е. Абрамова и др.; отв. ред. И.И. Кучеров, Н.А. Поветкина. – М.: Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации: Юридическая фирма КОНТРАКТ, 2016. – 320 с

<sup>4</sup> Финансовый менеджмент: теория и практика. – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. - 1024 с.

<sup>5</sup> Гореславский Б.А., Агаев И.А. Виды мультипликаторов при международной оценке стоимости бизнеса и их практическое применение // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 5. – С. 242-245.

## METHODOLOGY FOR ASSESSING THE IMPACT OF BUDGET CONTROL QUALITY ON BUSINESS VALUE

© 2025 Babayan Karina Artushevna\*

Student

Samara State University of Economics

E-mail: karinka2004b@mail.ru

The article examines the relationship between the level of organization of the budget control system and the market valuation of the enterprise. An approach to the comprehensive diagnosis of the impact of budget control on business value has been developed, involving an assessment of relevant financial and non-financial parameters.

**Keywords:** budget control, market value of the enterprise, system of evaluation indicators, financial planning, effectiveness, investment value.

---

\* Scientific adviser – **Kornilova Anna Dmitrievna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

## НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ АО «АВТОВАЗ» В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

© 2025 Бельскова Ева Андреевна\*

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: belskova.eva@yandex.ru

© 2025 Буткова Анна Александровна\*

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: butckova.an@yandex.ru

В статье проведен анализ конкурентоспособности АО «АВТОВАЗ» в условиях цифровой трансформации промышленности. На основе финансовой отчетности за 2023-2024 годы и стратегических документов компании оценены ключевые показатели эффективности, уровень цифровизации производственных процессов и маркетинговой деятельности. Выявлены сильные и слабые стороны предприятия, определены перспективные направления развития в контексте Индустрии 4.0. Результаты исследования могут быть использованы для корректировки стратегии цифровой трансформации автопроизводителя.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, цифровизация, промышленное предприятие, автопром, цифровая среда, АО «АВТОВАЗ», Индустрия 4.0, цифровая стратегия.

В условиях текущей экономической ситуации промышленные компании сталкиваются с повышенными ожиданиями по внедрению инновационных решений в сферу производства и управления.

В данных обстоятельствах успешность предприятия зависит от умения приспособиться к изменениям технологий, применять прогрессивные методы и грамотно оперировать информацией для улучшения производственных операций.

Производство транспортных средств является ярким примером сферы деятельности, в которой внедрение цифровых технологий значительно влияет на позиции компаний на рынке.

Использование решений цифрового мира, анализа массивной информации, машинного обучения и компонентов четвертого промышленного этапа помогает изготовителям автомобилей оптимизировать производственные процессы, снизить затраты, повысить уровень выпускаемых товаров и увеличить доступность рынков сбыта.

Компания «АвтоВАЗ» является ведущим производителем легковых машин в стране, предлагающим транспортные средства под торговой маркой Лада. Фирма является частью глобального союза компаний Рено, Ниссан и Мицубиси, который дает возможность пользоваться инновационными разработками и мировыми активами.

---

\* Научный руководитель – **Никитина Наталья Владиславовна**, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

Основные сферы работы компании состоят в следующем:

1. Массовое изготовление пассажирских машин (типов LADA Granta, Vesta, Niva).
2. Создание и проверка электрических автомобилей (именно модели e-Largus).
3. Международные поставки товаров включают регионы бывшего СССР, Азии к югу от Средиземного моря и континент Южной Европы.

Исследование основных параметров функционирования компании «Автоваз» по итогам текущего года указывает на благоприятную тенденцию роста организации.

Выработка достигла отметки в триста семьдесят машин, превысив прошлогодние показатели на четверть. Объем доходов организации составил 280 миллиардов рублей, зафиксировав рост на 18 процентов относительно предыдущего года.

Рынок РФ занимает у предприятия 35% от общего объема продаж автомобилей, благодаря чему оно остается одним из главных игроков отрасли внутри страны. В этот же временной промежуток руководство проявило значительный интерес к развитию инновационных процессов, направив средства в размере четырех миллиардов пятисот миллионов рублей на реализацию цифровых инициатив.

Компания «АвтоВАЗ» находится в сложной ситуации, где ей приходится искать пути преодоления трудностей, обусловленных жесткой конкуренцией, внешними ограничениями и изменениями спроса на рынке. Для анализа потенциала АО «АВТОВАЗ» необходимо изучить ряд важных параметров, экономические характеристики, степень внедрения цифровых технологий и место компании среди других игроков отрасли.

Результаты деятельности организации указывают на устойчивое продвижение бизнеса. Уровень прибыли от реализации продукции составляет 6,2%, что находится в пределах отраслевых показателей эффективности деятельности предприятий (от 5 до 7 процентов). Уровень задолженности по отношению к операционным показателям составляет 1,8, что свидетельствует о допустимом уровне кредитования.

Прибыль от продаж АО «АвтоВАЗ» в 2021 году составила 10,2 млрд рублей. По сравнению с предыдущим годом этот показатель вырос на 51,2% (рисунок 1).

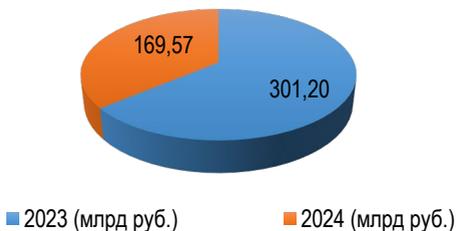


Рисунок 1 – Выручка АО АВТОВАЗ от реализации своей продукции в 2023-2024 гг.

В апреле 2024 года АВТОВАЗ заработал на бренде Lada 51,3 млрд рублей. В топ-5 лучших по выручке с продаж моделей вошла Lada Vesta, с продажи которой дилеры выручили 20,6 млрд рублей, второе место у Lada Granta – 19,3 млрд рублей, а замыкает пятерку Lada Niva с показателем 11,3 млрд рублей (рисунок 2).

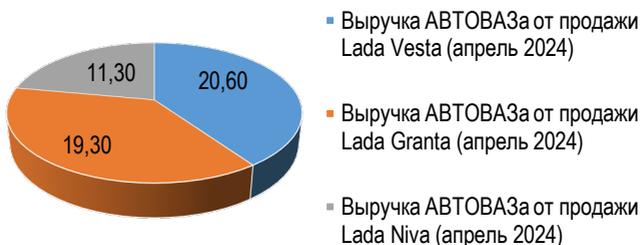


Рисунок 2 – Выручка АО «АВТОВАЗ» от продажи машин Lada Vesta, Lada Granta, Lada Niva

Вместе с тем расходы на исследования и разработки составляют всего 2,8 % от доходов предприятия, тогда как у международных соперников этот показатель колеблется в пределах 4–6 %, что способно снижать возможности развития новых технологий организации.

Степень автоматизации деятельности компании «АВТОВАЗ» определяется применением инновационных технологий. В компании используется виртуальная копия производственных мощностей, которая помогает анализировать этапы сборки и улучшать рабочие схемы. Технологии связи позволяют устройствам собирать данные о возможных неисправностях заранее.

Компания использует облачные технологии, чтобы обрабатывать и анализировать большие массивы данных во всех ключевых бизнес-процессах. В перспективе это позволит сократить сроки вывода новых автомобилей на рынок и расширить спектр клиентских сервисов.

Внедрение платформы Smart Data Hub. - Система обеспечивает автоматическую аналитику на базе AI в режиме реального времени. Она агрегирует данные из рекламных систем, CRM и веб-аналитики и формирует полную картину поведения пользователя на всех этапах взаимодействия.

ERP-решение обеспечивает управление бизнес-процессами организации через платформу 1С:Предприятие версии 8.3. В дополнение к этому организация расширяет интернет-торговлю по платформам электронной коммерции, их удельный вес равен пятнадцатой части совокупного оборота реализации товаров.

Вместе с тем имеются участки, вызывающие трудности. Доля машинной обработки деталей кузова составляет примерно треть от общего объема работ, тогда как ведущие компании применяют автоматизацию на уровне шести десятых или выше. Существует нехватка специалистов по направлениям ИИ и алгоритмов самообучения. Информация внутри структурных единиц организации часто разобщена, что усложняет ее интеграцию в процессе формирования стратегических действий.

Сравнение деятельности компании «Автоваз» с ведущими участниками автомобильной отрасли через методику анализа эталонных показателей демонстрирует ее позиции относительно УАЗа, ГАЗа и китайских брендов.

Компания обладает обширной сетью официальных представителей (свыше трех сотен точек), значительной долей использования местных материалов (семьдесят пять процентов деталей произведены внутри страны) и высоким уровнем популярности торговой марки.

Одновременно организация испытывает трудности, связанные с замедлением развития направления по производству электрических автомобилей, значительным влиянием государственной помощи на деятельность компании и использованием морально устаревших цифровых технологий в сфере управления цепочками поставок.

Проведенный SWOT-анализ помогает структурировать основные элементы преимущества компании «АВТОВАЗ» (таблица 1).

К числу преимуществ организации можно отнести объем выпуска продукции, помощь со стороны власти через предоставление финансовых стимулов и специальных займов, равно как и высококвалифицированный технический персонал, сформированный за долгий период времени.

Недостатки компании обусловлены низкой степенью механизации процессов, нехваткой специалистов в области информационных технологий и скудными средствами, выделяемыми на проведение исследований.

Развитие перспектив связано с увеличением потребности в автомобилях на электрической тяге, выходом на новые рынки сбыта в азиатских и африканских странах, а также возможностью сотрудничества со значительными отечественными цифровыми корпорациями, включая известные платформы поиска и социальных сетей.

Таблица 1 – SWOT-анализ АО «АВТОВАЗ»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ведущий производитель легковых автомобилей в старне (бренд LADA)</li> <li>- Членство в международном альянсе Renault-Nissan-Mitsubishi (получение доступа к международным инновациям и ресурсам)</li> <li>- Большая часть компонентов (75%) изготовлена внутри страны.</li> <li>- Широкая дилерская структура (превышающая 300 пунктов).</li> <li>- Финансовая стабильность отмечена увеличением доходов на 18%, достигших уровня 280 млрд рублей, а также показателем рентабельности реализации продукции в размере 6,2%.</li> <li>- Государственные субсидии и целевые кредиты.</li> <li>- Использование современных технологических решений: цифровые двойники производственных процессов, облачные платформы, централизованный Smart Data Hub, а также система управления ресурсами (ERP) на основе 1С: Управление 8.3.</li> <li>- Рост продаж через интернет (15 % от совокупного объема)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Низкая степень автоматизации производства (доля машинной обработки кузова около 33%, при отраслевом уровне 60% и выше)</li> <li>- Низкие расходы на научно-исследовательские разработки: составляет лишь 2,8% от доходов компании, тогда как у зарубежных коллег этот показатель варьируется от 4 до 6%.</li> <li>- Ограниченность кадров в сферах искусственного интеллекта, алгоритмов глубокого обучения и цифровой трансформации.</li> <li>- Разрыв в обмене данными между отделами, трудности объединения информационных потоков.</li> <li>- Замедленное развитие сегмента электрических автомобилей (как, например, модель e-Largus).</li> <li>- Применение устаревших технологий управления логистическими потоками.</li> </ul>

Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Потребность в электрических автомобилях увеличивается как в нашей стране, так и по всему миру.</li> <li>- Расширение присутствия на рынках Юго-Восточной Азии и Африки.</li> <li>- Сотрудничество с российскими IT-компаниями (платформы поиска информации, социальные сети)</li> <li>- Внедрение технологий интернета вещей и продвинутых систем помощи водителю.</li> <li>- Увеличение интернет-торговли и индивидуализированное предложение товаров благодаря анализу массивных объемов информации.</li> <li>- Улучшение логистических процессов с использованием блокчейн-технологий.</li> <li>- Сотрудничество с образовательными учреждениями для формирования специалистов (например, Технологический университет имени Самары, Региональный телекоммуникационный центр Волги и Урала).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Усиление глобальных нормативных требований.</li> <li>- Повышение конкурентного давления от производителей автомобилей из Китая.</li> <li>- Колебания стоимости основных материалов (сплавы, металлы)</li> <li>- Зависимость от финансовой помощи правительства.</li> </ul>

Факторы риска снижения позиции организации на рынке состоят в ужесточении ограничений со стороны международных регуляторов, росте давления от производителей автомобилей из Китая и нестабильных рыночных условиях по основным ресурсам, включая различные сплавы.

Проведенное исследование позволяет предложить комплекс мер, способствующих усилению позиции предприятия «АВТОВАЗ» в эпоху цифровых изменений.

В первую очередь стоит развивать автоматизацию технологических процессов, акцентируя усилия на применении механизированных установок для соединения материалов. К 2027 году планируется достичь показателя автоматизации в размере шестидесяти процентов. В дополнение к этому рекомендуется внедрить систему связи между промышленными устройствами (IoT) с целью контроля над техническим состоянием машин и улучшения эффективности технологических операций.

Во-вторых, необходимо усилить исследовательские усилия, организовав отдельный институт знаний для создания автомобилей на электрической тяге и технологий автономного управления (ADAS). Чтобы устранить нехватку специалистов, стоит установить сотрудничество со старшими образовательными учреждениями инженерного профиля, например, с самарским техническим институтом государственного значения и волгоуральским центром связи и цифровых технологий.

В третьих необходимо обновить подход к продвижению товаров, увеличивая долю цифровых платформ торговли через мобильную программу и инструмент подбора транспортных средств. Введение системы поощрения через анализ больших данных способствует усилению интереса аудитории и росту заказов от постоянных покупателей.

В четвертом случае улучшение цепочек распределения ресурсов возможно через внедрение системы распределенного реестра для контроля перемещения товаров и углубление взаимодействия со региональными производителями.

Публичное акционерное общество «АвтоВАЗ» удерживает ведущие места по продажам автомобилей внутри страны, несмотря на значительные трудности, связанные с переходом промышленности на цифровые технологии. Основные возможности развития организации обусловлены внедрением инновационных технологий управления производством, интенсификацией создания транспортных средств на электрической тяге и оптимизацией корпоративных процессов через применение современных цифровых инструментов.

Для достижения постоянного прогресса организации требуется:

- 1) Поднять долю вложений в исследовательские проекты до 4–5 % годового дохода компании.
- 2) Создать узкопрофильный коллектив для внедрения цифровых изменений.
- 3) Разработать план продвижения товаров за рубеж, учитывая потенциал развивающихся регионов под влиянием ограничительных мер.

Введение запланированных инициатив даст возможность предприятию «АвтоВАЗ» повысить уровень борьбы за лидерство среди отечественных участников отрасли и обрести важное место в мировом производстве транспортных средств.

\*\*\*

<sup>1</sup> Финансовые показатели деятельности АО «АВТОВАЗ» URL: [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/6320002223\\_ao-avtovaz](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/6320002223_ao-avtovaz)

<sup>2</sup> АвтоВАЗ: отчетность и дивиденды URL: [https://porti.ru/company/mfso/OTC\\_MOEX:AVAZ](https://porti.ru/company/mfso/OTC_MOEX:AVAZ)

<sup>3</sup> АвтоВАЗ расписал стратегию развития до 2030 года URL: / <https://quto.ru/journal/news/avtovaz-raspisal-strategiyu-razvitiya-do-2030-goda-14-03-2023.htm> Основные стратегии развития / URL: <https://www.lada.ru/press-releases/121131>

<sup>4</sup> Статистика АЕБ / URL: <https://abreview.ru/stat/aeb/>

<sup>5</sup> На поддержку российского автопрома выделяют еще 10 млрд рублей/ URL: <https://iz.ru/1933674/2025-08-08/na-podderzhku-rossiiskogo-avtoproma-vydeliat-eshche-10-mlrd-rublei>

<sup>6</sup> Информация Минпромторга РФ от 20.10.2025/ URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=458021>

## DIRECTIONS OF AVTOVAZ JSC'S DEVELOPMENT IN MODERN CONDITIONS

© 2025 Belskova Eva Andreevna\*

Student

Samara State University of Economics

E-mail: belskova.eva@yandex.ru

© 2025 Butkova Anna Aleksandrovna\*

Student

Samara State University of Economics

E-mail: butkova.an@yandex.ru

The article analyzes the competitiveness of JSC AvtoVAZ in the conditions of digital transformation of the industry. Based on the financial statements for 2023-2024 and the company's strategic documents, the key performance indicators, the level of digitalization of production processes, and marketing activities were evaluated. The strengths and weaknesses of the enterprise were identified, and promising areas of development were determined in the context of Industry 4.0. The results of the study can be used to adjust the digital transformation strategy of the automaker.

**Keywords:** competitiveness, digitalization, industrial enterprise, automotive industry, digital environment, AVTOVAZ JSC, Industry 4.0, digital strategy.

---

\* Scientific adviser – **Nikitina Natalia Vladislavovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

## СЕЛЕКТИВНАЯ ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОМЫШЛЕННОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

© 2025 Бессонов Игорь Сергеевич

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: igornews@rambler.ru

© 2025 Леонтьев Даниил Владимирович

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: leon@tieff.ru

В статье обоснована необходимость перехода от унифицированных подходов к селективной инвестиционной политике как инструменту промышленной трансформации Самарской области. На основе анализа пространственных диспропорций и типологии муниципальных образований разработана система дифференцированных мер для формирования интегрированных производственных цепочек в условиях новых экономических реалий.

**Ключевые слова:** селективная инвестиционная политика, промышленная трансформация, интегрированные производства, пространственное развитие, моногород, инвестиционные механизмы.

Современные вызовы, включая санкционное давление, трансформацию глобальных цепочек создания стоимости и необходимость импортозамещения, актуализируют проблему промышленной трансформации российских регионов. Особую значимость этот процесс приобретает в промышленно развитых субъектах с унаследованной структурой экономики, к которым относится Самарская область. Доминирование автомобилестроительного кластера и высокая концентрация промышленности в Самарско-Тольяттинской агломерации создают риски устойчивости развития в новых условиях.

Как доказано нами ранее<sup>1</sup>, пространственная организация экономики области характеризуется значительными диспропорциями: на Самарско-Тольяттинскую агломерацию приходится свыше 90% малых и средних предприятий региона и 96% высокотехнологичных компаний. Такая «агломерационная гипертрофия» ограничивает возможности диверсификации экономики и формирования интегрированных производственных сетей на остальной территории области.

Теоретической базой исследования выступает синтез концепций пространственного развития и промышленной трансформации. Работы М. Фуджиты, П. Кругмана и Э. Венейблса<sup>2</sup> обосновывают объективный характер пространственной концентрации экономической активности, однако в условиях внешних шоков необходимы целенаправленные меры по перераспределению ресурсов.

Специфика пространственных диспропорций в российском контексте раскрыта в работах Н. В. Зубаревич<sup>3</sup>, чья типология регионов и выводы о необходимости дифференциро-

ванной политики служат методологической основой для предлагаемого селективного подхода к инвестициям на субрегиональном уровне.

Концепция пространственного потенциала малых предприятий, разработанная И. С. Бессоновым и Е. Н. Королевой<sup>4</sup>, позволяет рассматривать малые и средние предприятия как активных участников промышленной трансформации, способных формировать дополняющие производства и новые технологические цепочки.

Институциональная теория Д. Норта<sup>5</sup> объясняет необходимость адаптации формальных институтов (инвестиционных стандартов, программ поддержки) к специфике различных типов территорий для обеспечения эффективной промышленной трансформации.

На основе синтеза этих подходов анализ промышленного потенциала Самарской области выявляет наличие нескольких типов территорий с различными возможностями для интеграции в новые производственные цепочки:

1. *Крупные агломерационные ядра* (Самара, Тольятти) - характеризуются развитой промышленной инфраструктурой, но испытывают дефицит производственных площадей и высокую конкуренцию за ресурсы.

2. *Промышленные моногорода* (Чапаевск, Новокуйбышевск, Сызрань) - обладают значительными незадействованными мощностями и квалифицированными кадрами, но страдают от узкой специализации и зависимости от градообразующих предприятий.

3. *Муниципальные образования с резервными площадками* - располагают свободными земельными участками и производственными помещениями, но имеют слабо развитую промышленную инфраструктуру.

Выявленные диспропорции создают функциональные разрывы в региональных производственных цепочках. Ключевой проблемой является не просто неравномерное развитие, а отсутствие эффективных связей между территориями, где каждая из них могла бы занять свою нишу в едином производственном цикле. Такая дифференциация обуславливает необходимость целенаправленной селективной политики к инвестиционной поддержке промышленной трансформации через укрепление слабых и формирование недостающих звеньев в цепочках создания стоимости.

Для преодоления пространственных диспропорций и формирования интегрированных производственных цепочек предлагается система селективных инвестиционных механизмов:

*Для промышленных моногородов:*

- Создание фондов реструктуризации промышленных зон с целевыми программами для МСП в неосновных отраслях.

- Предоставление льгот по аренде муниципальной недвижимости для производителей компонентов и комплектующих.

- Развитие механизмов ГЧП для создания индустриальных парков на базе высвобождающихся мощностей.

- Внедрение программ целевой подготовки и переподготовки кадров на базе создаваемых производств для закрепления человеческого капитала и снижения зависимости от градообразующих предприятий.

*Для агломерационных ядер:*

- Стимулирование создания венчурных фондов для технологических стартапов в смежных отраслях.

- Внедрение налоговых кредитов для промышленных предприятий, внедряющих цифровые решения.

- Развитие системы муниципальных гарантий для участия МСП в кооперации с крупными промышленными компаниями.

- Создание и субсидирование промышленных инжиниринговых центров для крупных компаний, ориентированных на разработку и локализацию критических компонентов и материалов, зависимых от импорта.

*Для муниципалитетов с резервными площадками:*

- Компенсация части затрат на подключение к инженерной инфраструктуре.

- Создание промышленных кластеров с специализацией на конкретных видах промышленной продукции.

- Развитие транспортно-логистической инфраструктуры для интеграции в региональные производственные цепочки.

- Формирование кооперационных программ с якорными предприятиями агломераций, предусматривающих размещение в резервных муниципалитетах филиалов и дочерних производств, обеспечивающих их компонентами и полуфабрикатами.

Реализация предложенных механизмов требует интеграции селективного подхода в систему стратегического планирования региона:

1. Дифференциация Регионального инвестиционного стандарта с учетом промышленной специализации территорий.

2. Формирование целевых показателей промышленной диверсификации для различных типов муниципалитетов.

3. Создание комплексной системы анализа и мониторинга промышленной трансформации, включающей: картирование и оценку «критических разрывов» в производственно-логистических цепочках; адаптированные KPI для оценки эффективности мер поддержки.

4. Развитие механизмов межмуниципальной кооперации для формирования сквозных производственных цепочек.

Проведенное исследование демонстрирует, что селективная инвестиционная политика, направленная на устранение конкретных «критических разрывов» в производственных цепочках, является наиболее эффективным инструментом промышленной трансформации Самарской области в новых экономических реалиях. Предложенный подход позволяет:

- Достичь сбалансированного пространственного развития за счет диверсификации экономики моногородов и периферийных территорий, создав в них новые точки роста.

- Сформировать устойчивые интегрированные производственные цепочки, связав потенциал различных территорий в единый производственный цикл.

- Повысить устойчивость и технологический суверенитет региональной промышленности путем развития внутренней кооперации и снижения зависимости от внешних поставок.

Реализация разработанных механизмов будет способствовать созданию сбалансированной полицентричной модели промышленного развития Самарской области, обеспечивающей не только ее конкурентоспособность, но и долгосрочный технологический суверенитет в новых экономических условиях.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Бессонов, И. С. Субрегиональный аспект пространственного развития малых предприятий Самарской области / И. С. Бессонов // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2025. – Т. 23, № 3. – С. 78-89. – DOI 10.24147/1812-3988.2025.23(3).78-89. – EDN XFRCVG.

<sup>2</sup> Fujita M., Krugman P., Venables A.J. The Spatial Economy. Cambridge, MIT Press, 2001, 382 p.

<sup>3</sup> Зубаревич, Н. В. Регионы России: неравенство, кризис, модернизация / Н. В. Зубаревич. – М.: Независимый институт социальной политики, 2010. – 160 с. – ISBN 978-5-903599-06-6.

<sup>4</sup> Бессонов, И. С. Пространственный потенциал малых предприятий: сущность и методические основы реализации / И. С. Бессонов, Е. Н. Королева // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2020. – № 5(187). – С. 27-36. – DOI 10.46554/1993-0453-2020-5-187-27-36. – EDN YRLMDZ.

<sup>5</sup> North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge, Cambridge University Press, 1990, 152 p.

## SELECTIVE INVESTMENT POLICY AS AN INSTRUMENT FOR THE INDUSTRIAL TRANSFORMATION OF THE SAMARA REGION

© 2025 Bessonov Igor Sergeevich

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Samara State University of Economics

E-mail: igornews@rambler.ru

© 2025 Leontiev Danil Vladimirovich

Student

Samara State University of Economics

E-mail: leon@tieff.ru

The article substantiates the necessity of shifting from standardized approaches to a selective investment policy as an instrument for the industrial transformation of the Samara Region. Based on an analysis of spatial disparities and a typology of municipalities, a system of differentiated measures has been developed to form integrated production chains in the context of new economic realities.

**Keywords:** selective investment policy, industrial transformation, integrated production, spatial development, single-industry town, investment mechanisms.

## КВАНТОВАЯ АМБИДЕКСТРИЯ И СУВЕРЕННАЯ ЦИФРОВИЗАЦИЯ: БАЛАНС ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ И ИННОВАЦИЙ В BANI-МИРЕ

© 2025 Булавко Ольга Александровна

доктор экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: vikigor163@mail.ru

© 2025 Паршаков Сергей Петрович

аспирант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: sparshakov@yandex.ru

Цифровая трансформация российских предприятий развивается в условиях BANI-мира – хрупкого, тревожного, нелинейного и непредсказуемого. Санкции и технологические ограничения приводят к тому, что лишь 4–11% проектов цифровизации завершаются успешно, а средняя цифровая зрелость крупных и средних компаний не превышает 26,6%. Одновременно усиливаются требования к цифровому суверенитету: государство стремится к импортозамещению и контролю над данными, но сталкивается с зависимостью от зарубежных технологий и дефицитом кадров. В статье предлагается концепция квантовой амбидекстрии, основанная на сочетании организационной амбидекстрии и квантовой метафоры. Дополнительно к классическим режимам exploitation (эксплуатация) и exploration (исследование) вводится режим adaptation (адаптация), отражающий деятельность по локализации и импортозамещению. Рассматривается треугольная модель, в которой предприятие динамически переключается между тремя режимами в зависимости от фазы цифровой трансформации и внешних шоков. Проведен анализ данных о росте рынка индустриального ПО (60 млрд руб., +17,6%) и автоматизации (83 млрд руб., +8%), миграции 140 тыс. рабочих мест на Astra Linux и низкой цифровой зрелости. Концепция квантовой амбидекстрии позволяет лучше понять баланс между эффективностью, адаптацией и инновациями, а также разработать рекомендации по развитию T- и π-образных компетенций, созданию суверенных платформ и управлению ресурсами.

**Ключевые слова:** организационная амбидекстрия, цифровой суверенитет, BANI-мир, импортозамещение, квантовая метафора, цифровая трансформация, цифровые двойники.

Современные предприятия функционируют в условиях, которые специалисты описывают как *BANI-мир* – хрупкий, тревожный, нелинейный и непредсказуемый. Для российских компаний эту неопределенность усиливают санкции, ограниченность доступа к технологиям и резкие регуляторные изменения. В результате лишь 4–11% проектов цифровой трансформации завершаются успешно, а средняя цифровая зрелость крупных и средних предприятий составляет 26,6%. Одновременно государство стимулирует *цифровой суверенитет*, требуя импортозамещения и контроля над данными, что создает напряжение между стабильностью, адаптацией и инновациями. Теория *организационной амбидекстрии* утверждает, что предприятия, способные совмещать эксплуатацию существующих процессов (exploitation) и поиск новых возможностей (exploration), достигают долго-

срочного успеха. Однако российская специфика вводит дополнительный режим – *адаптацию*, связанную с импортозамещением и локализацией. Настоящее исследование предлагает рассмотреть сочетание этих трех режимов через *квантовую метафору*<sup>1</sup>, позволяющую представить организацию в состоянии суперпозиции и объяснить момент принятия стратегических решений как «коллапс» возможных состояний.

Цель написания статьи – разработать концепцию *квантовой амбидекстрии*, раскрывающую динамическое управление режимами *exploitation*, *adaptation* и *exploration* в условиях цифрового суверенитета, и сформулировать практические рекомендации для российских предприятий. Исследование базируется на следующих методологических подходах:

1. *Концептуальное моделирование*. На основе анализа предложена тройственная модель, включающая *exploitation*, *adaptation* и *exploration*. Для объяснения взаимодействия режимов использована квантовая метафора: суперпозиция, коллапс волновой функции и вероятностные сценарии.

2. *Кейс-анализ*. Примеры из российской практики (миграция 140 тыс. рабочих мест на Astra Linux, рост рынков ПО и автоматизации, проблемы дефицита ИТ-персонала и низкой цифровой зрелости) позволили иллюстрировать работу различных режимов.

3. *Синтез практических рекомендаций*. На основе модели сформулированы рекомендации по управлению ресурсами, развитию компетенций, созданию суверенных платформ и цифровых двойников.

Анализ показал, что российские предприятия функционируют в условиях высокой неопределенности. Санкции и геополитические риски увеличивают хрупкость цепочек поставок, формируют тревожность у руководителей и приводят к нелинейным, непредсказуемым последствиям. В таких условиях доля успешных проектов цифровизации составляет всего 4–11 %, а цифровая зрелость крупных и средних компаний оценивается в 26,6 %. Несмотря на это, рынок промышленного программного обеспечения в 2024 году вырос до 60 млрд руб. (+17,6 %), а рынок автоматизации – до 83 млрд руб. (+8 %). Государственные структуры перевели 140 тыс. рабочих мест на отечественную ОС *Astra Linux*, что иллюстрирует тенденцию к импортозамещению. Тем не менее, компании сталкиваются с дефицитом квалифицированных ИТ-специалистов и высокими требованиями к кибербезопасности.

Классическая амбидекстрия разделяет эксплуатацию и исследование как противоположные режимы. Однако в российских условиях необходим третий режим – *адаптация*, включающий импортозамещение и локализацию. В предлагаемой модели организация рассматривается как квантовая система, находящаяся в *суперпозиции* трех режимов. Принятие решения о перераспределении ресурсов или изменении стратегии приводит к *коллапсу* волновой функции – выбору конкретного режимности<sup>2</sup>. Таким образом, будущее представляет собой набор вероятных сценариев; чем больше вариантов рассматривается, тем выше вероятность успешной адаптации. Модель представлена треугольником с вершинами *exploitation*, *adaptation* и *exploration*. Основные характеристики:

1. *Exploitation (эксплуатация)*. Ориентирован на эффективность и стабильность. Предприятия используют устоявшиеся бизнес-процессы и зарубежные решения, обеспечивая высокое качество, но рискуя зависимостью.

2. *Adaptation (адаптация)*. Фокусируется на импортозамещении и локализации. Компании переходят на отечественные платформы (например, Astra Linux), модифицируют их

под свои нужды и повышают уровень кибербезопасности. Этот режим требует вложений и переобучения персонала, но снижает технологические риски.

3. *Exploration (исследование)*. Предполагает эксперименты, разработку инноваций и создание цифровых двойников. Режим связан с высокой неопределенностью, но открывает доступ к прорывным технологиям.

Динамическое переключение осуществляется через стратегические триггеры (смена фаз проекта, технологические шоки), механизм выделения ресурсов и культурные факторы (толерантность к риску, поддержка инноваций). Использование *цифровых двойников*<sup>3</sup> позволяет тестировать сценарии без ущерба для реального производства. Стремление к цифровому суверенитету основано на необходимости технологической независимости и контроля над данными. Однако Россия остается зависима от западных решений и испытывает нехватку ресурсов. В рамках модели суверенитет реализуется через режим *adaptation*: импортозамещение должно сочетаться с поддержанием эксплуатационных процессов и развитием инноваций. Иначе риск технологической стагнации возрастает<sup>4</sup>. Концепция квантовой амбидекстрии расширяет классическую теорию амбидекстрии, добавляя режим адаптации и привнося квантовую метафору для описания неопределенности. Такой подход позволяет учитывать специфику российского контекста: одновременное стремление к импортозамещению и необходимость инноваций. Треугольная модель подчеркивает, что переключение между режимами не должно быть случайным; оно требует развитых механизмов управления, инструментов мониторинга и культуры, поддерживающей эксперименты.

Важная задача для будущих исследований – эмпирически оценить эффективность динамического переключения. Необходимо разработать показатели, отражающие долю ресурсов, распределенных между режимами, и изучить влияние этих пропорций на конкурентоспособность. Кроме того, следует исследовать роль лидерства и организационной культуры, а также возможности интеграции технологий (блокчейн, ИИ) в управление режимами. Исследование подтверждает, что российские предприятия находятся в условиях высокой неопределенности: лишь 4–11 % цифровых проектов достигают успеха и цифровая зрелость не превышает 26,6 %. В этих условиях концепция *квантовой амбидекстрии* помогает осмыслить, как сочетать эксплуатацию, адаптацию и исследование. Реализация данных рекомендаций позволит предприятиям не только выживать в условиях BANI-реальности, но и создавать устойчивые конкурентные преимущества, совмещая стабильность, адаптацию и инновации<sup>5</sup>.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> March, J. G. (2024). "Exploration and exploitation in organizational learning." *Organization Science*, 2(1), 71–87.

<sup>2</sup> O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). "Organizational ambidexterity: Past, present, and future." *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.

<sup>3</sup> Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). "Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators." *Journal of Management*, 34(3), 375–409.

<sup>4</sup> TAdviser. (2024). "Российский рынок промышленного программного обеспечения и автоматизации." [TAdviser.ru].

<sup>5</sup> Realnoe Vremya. (2025). "Российский ИТ-рынок: импортозамещение и результаты года." *Realnoe Vremya*.

# QUANTUM AMBIDEXTERITY AND DIGITAL SOVEREIGNTY: BALANCING IMPORT SUBSTITUTION AND INNOVATION IN THE BANI WORLD

© 2025 **Bulavko Olga Alexandrovna**  
Doctor of Economics, Associate Professor  
Samara State University of Economics  
E-mail: vikigor163@mail.ru

© 2025 **Parshakov Sergey Petrovich**  
Postgraduate student  
Samara State University of Economics  
E-mail: sparshakov@yandex.ru

Russian enterprises conduct digital transformation within a BANI environment—brittle, anxious, non-linear, and incomprehensible. Sanctions and technological restrictions mean that only 4–11 % of digitalisation projects succeed and the average digital maturity of large and medium enterprises is about 26.6 %. At the same time, demands for digital sovereignty increase: the state seeks import substitution and data control yet remains dependent on foreign technologies and suffers from a shortage of specialists. This paper introduces the concept of quantum ambidexterity, combining organizational ambidexterity with a quantum metaphor. In addition to the classical regimes of exploitation and exploration, an adaptation regime is proposed, reflecting localization and import substitution activities. A triangular model shows how a firm dynamically switches between these three regimes depending on the phase of digital transformation and external shocks. Data on the growth of the industrial software market (₽60 billion, +17.6 %) and automation (₽83 billion, +8 %), the migration of 140 thousand workplaces to Astra Linux and low digital maturity illustrate the relevance of this model. Quantum ambidexterity clarifies how to balance efficiency, adaptation and innovation and provides recommendations for developing T- and  $\pi$ -shaped skills, creating sovereign platforms and managing resources.

**Keywords:** organizational ambidexterity; digital sovereignty; BANI world; import substitution; quantum metaphor; digital transformation; digital twins.

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ НАЛОГОВЫХ ПРЕФЕРЕНЦИЙ ДЛЯ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

© 2025 Григорьева Вероника Анатольевна

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: verona1603al@yandex.ru

© 2025 Яковлев Геннадий Иванович

доктор экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: dmms7@rambler.ru

Аргументируется важность оказания преференций для субъектов малого и среднего бизнеса, предоставления им господдержки по налоговым льготам в качестве источника финансирования устойчивой деятельности. Применение налоговых льгот для них является эффективным инструментом экономической политики, благоприятно влияющим на развитие и стабилизацию деятельности организаций по оказанию услуг и производству востребованной продукции.

**Ключевые слова:** преференции, субсидии, бюджет, малый бизнес, эффективность.

В системе экономической политики государства налоговые льготы и преференции становятся важным инструментом развития производительных сил, способствующими развитию акторов малого и среднего бизнеса (МСБ) в России. В условиях ужесточения глобальной конкуренции и появления новых экономических вызовов, возникающих как на внутреннем, так и на международном уровнях, создание благоприятной бизнес-среды является ключевым фактором для стимулирования предпринимательской активности.<sup>1</sup> Налоговые преференции направлены на снижение финансовой нагрузки на текущую деятельность основной массы предприятий, что способствует их количественному росту, выводу из теневых секторов, повышению уровня занятости и в целом способствуют к улучшению общего экономического климата и общей материальной удовлетворенности общества.

Однако, как показывает практика – несмотря на высокую общественную значимость, высокую эффективность этих преференций как дополнительного источника роста предпринимательской активности, их объемы и направленность остается предметом непрекращающихся дискуссий. Многие малые и средние организации не всегда могут эффективно использовать предоставляемые меры господдержки из-за недостатка информации и сохраняющихся высокими бюрократических барьеров, недоверия большого количества частных предпринимателей к раскрытию значимой информации перед госорганами.

Нет еще общего мнения в бизнес-среде, что одним из основных преимуществ льгот является снижение финансовой нагрузки на предприятия, что может стимулировать их инвестиционную активность, а также значительно повысить конкурентоспособность.<sup>2</sup> Тем более, что проблемы, связанные с реализацией налоговых льгот, вызывают серьезные опа-

сения на фоне ужесточения фискальной политики со стороны органов экономической политики. Применение налоговых преференций в России, несмотря на свои очевидные преимущества, в настоящее время сопровождается рядом негативных аспектов и рисков, связанных в основном с постоянными реформами систем налогообложения, высокими ставками кредитования, слабой инновационной активностью частно-предпринимательского сектора. Значимой проблемой является возможное усиление зависимости организаций малого и среднего бизнеса (МСБ) от государственных субсидий, что явно осознается руководителями, и в случае прекращения такой поддержки успешная деятельность предприятий становится уязвимой.

Кроме того, организации, получающие налоговые льготы, рискуют сосредоточиться на использовании этих привилегий в ущерб своему инновационному развитию и динамичному росту в остроконкурентной бизнес-среде.<sup>3</sup> Так, предприятия могут перестать инициативно инвестировать в модернизацию основных фондов и обеспечение качества своей продукции, услуг, полагаясь исключительно на благоприятные условия рыночной конъюнктуры. К тому же слабый контроль по предоставленным налоговым льготам является очевидно коррупциогенным фактором, может приводить к конфликту интересов, подрывать доверие к гос. институтам, формировать нездоровую общественную обстановку в отношении этических норм национального предпринимательства.

Администрирование налоговых льгот в России также сталкивается с множеством проблем, которые затрудняют эффективное применение таких мер. Одной из проблем являются очевидные пробелы в нормативном регулировании, что создает очевидную неопределенность для предпринимателей в части налогового планирования. Часто субъекты МСБ не имеют четкого понимания критериев, необходимых для получения преференций, что может приводить к неправильному использованию льгот и судебным разбирательствам. Отсутствие информации, сложность процедур подачи и регистрации документов для получения налоговых льгот воспринимается как ими значительное препятствие.<sup>4</sup>

Эффективность налоговых преференций требует оптимизации административных процессов, упрощения организационных процедур, а также повышения уровня информированности и квалифицированного обучения предпринимателей в данной области. Для оценки эффективности налоговых льгот для предприятий МСБ, проанализированы основные вычеты по налогам, оказанные в период 2018-2024 гг. (таблица 1).

Таблица 1 – Основные налоговые льготы для МСБ, предоставленные в период с 2018 по 2024 гг.\*

Год	Налоговые льготы для субъектов МСБ
2018	Сниженные ставки на УСН: 6% (доходы) и 15% (доходы минус расходы) в ряде регионов.
2019	Расширение списка отраслей с налоговыми льготами.
2020	Налоговые каникулы для малого бизнеса в пострадавших отраслях из-за COVID-19
2021	Сохранение льготной ставки страховых взносов (15%).
2022	Освобождение от уплаты налога на имущество для ряда субъектов малого бизнеса
2023	Продление льгот для пострадавших отраслей и IT-сектора
2024	Налоговые каникулы для новых ИП

\*Составлено автором на основе: данных Федеральной налоговой службы <https://www.nalog.gov.ru>

Анализ таблицы 1 приводит к выводу, что каждый год государство регулярно осуществляет политику по внедрению налоговых льгот по ключевым сферам вычетов. Так, в 2020 г., в связи неустойчивостью экономики из-за пандемии, был расширен список отраслей с налоговыми льготами с целью стабилизации малого и среднего бизнеса. Также, в 2022 году было предложено освобождение от уплаты налогов на имущество для многих организаций, это обусловлено уходом многих западных компаний из РФ и необходимостью восстановления работы оставленных торговых площадей и предприятий. Кроме того, государство вводит налоговые льготы и в то время, когда экономика не терпит сильных ударов, что благоприятно сказывается на росте МСБ, повышению конкуренции на рынке, увеличению импортозамещения путем развития отечественных компаний и стабилизации экономики. Для дополнительного стимулирования создания новых предприятий, показано внедрение таких мер, как проведение налоговых каникул для новых ИП, что позитивно влияет на прирост количества организаций в сфере малого бизнеса (рисунок 1).

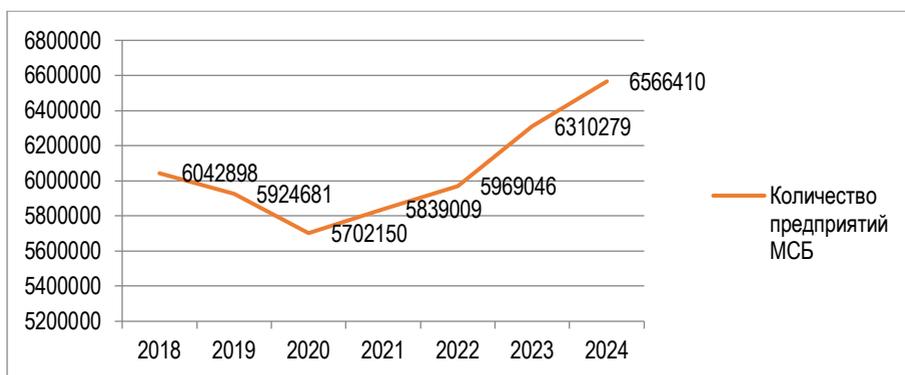


Рисунок 1 – Динамика количества предприятий МСБ в период с 2018 по 2024 гг.\*

\* Официальный сайт Федеральной Налоговой службы <https://rmsp.nalog.ru/statistics.html>

На графике явно видно, что количество предприятий МСБ имеет тенденцию к повышению после 2020 года, это свидетельствует о грамотной налоговой политике государства, которая стимулирует предпринимателей к созданию организацией, активному развитию и ведению бизнеса. В 2024 году количество компаний МСБ достигло максимума за анализируемое время, показав прирост на 256131 ед. в сравнении с 2023, когда наблюдалось наибольшее количество предприятий.<sup>5</sup>

Кроме внедрения льгот, государство также проводит и политику ужесточения налоговой деятельности. Так, в 2024 году увеличилась ставка по УСН, кроме того, с 2025 планируется рост ставки налога на прибыль, НДСЛ, НДСПИ, расширение перечня подакцизных товаров, также с организаций на упрощенной системе отчетности начнут взимать НДС. Это связано с тем, что РФ стремится увеличить поступления в бюджет для расходов на социальные цели. Кроме того, такая политика позволяет очищать рынок от неконкурентоспособных предприятий и стимулировать организации МСБ на активное развитие и модернизацию.

Можно утверждать, что несмотря на имеющиеся очевидные проблемы практики применения налоговых льгот для субъектов МСБ, таких как: большая забюрократизированность, непроизводительные затраты времени, возможность мошенничества, их можно назвать крайне эффективным инструментом экономической политики, так как они благоприятно влияют на развитие и стабилизацию деятельности организаций, что в свою очередь сказывается на увеличении степени удовлетворенности населения в необходимых товарах и услуга, обеспечении экономического роста страны и повышении авторитета РФ на мировой арене.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Бальжинимаева Л. Особенности налогообложения предпринимателей//Скиф. Вопросы студенческой науки, №. 11 (87), 2023, С. 269-274.

<sup>2</sup> Левшукова О.А., Агеев Д.А., Майгур Р.И., Суптеля Д.В. Налоговое стимулирование экономического роста в России: проблемы и перспективы// Естественно-гуманитарные исследования, №. 5 (49), 2023, С. 344-350.

<sup>3</sup> Ходякова А.К., Воликов О.А. Налогообложение: специальные налоговые режимы// Экономика и бизнес: теория и практика, №. 3-2 (109), 2024, С. 164-170. doi:10.24412/2411-0450-2024-3-2-164-170

<sup>4</sup> Конева А.А.. Методы и инструменты стимулирования инновационной деятельности малых предприятий в РФ// Стратегии бизнеса, ч. 10, №. 8, 2022, С. 207-215.

<sup>5</sup> Федеральная налоговая служба/ [электронный ресурс]. URL: <https://rmsp.nalog.ru/statistics.html>

## THE EFFECTIVENESS OF TAX PREFERENCES FOR SMALL AND MEDIUM BUSINESSES

© 2025 Grigorieva Veronika Anatolevna

Student

Samara State University of Economics

E-mail: verona1603al@yandex.ru

© 2025 Yakovlev Gennady Ivanovich

Doctor of Economics, Associate Professor

Samara State University of Economics

E-mail: dmms7@rambler.ru

The importance of providing preferences to market participants and state support through tax incentives as a source of funding for sustainable operations is argued. Tax incentives for small and medium-sized businesses are an effective economic policy tool that positively impacts the development and stabilization of their operations.

**Keywords:** preferences, subsidies, budget, small business, efficiency.

## ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ПРОТИВ СТАГНАЦИИ: НОВАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ООО «ЭНЕРГОСОЮЗ»

© 2025 Давыденко Дарья Вячеславовна  
студент

Самарский государственный экономический университет  
E-mail: 1002solnce@gmail.com

© 2025 Никитина Наталья Владиславовна

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет  
E-mail: nikitina\_nv@mail.ru

Отраслевые ограничения рынка электроэнергетики создают угрозу застоя для узкоспециализированных компаний. В статье рассмотрена стратегия диверсификации как способа преодоления этих ограничений, проанализированы финансовые показатели ООО «ЭНЕРГОСОЮЗ», свидетельствующие о готовности компании к выходу на рынок строительных услуг.

**Ключевые слова:** масштабирование бизнеса, жизнеспособность, адаптация, диверсификация, НТП, электроэнергетика.

Современная экономика выставляет предприятиям строгие требования, необходимость исполнения которых определяет жизнеспособность организации и ее позицию на рынке. В относительно недалеком прошлом было достаточно производить качественную продукцию или оказывать услуги на хорошем уровне, чтобы иметь клиентскую базу и получать доход, при условии поддержания жизнедеятельности компании. Позднее, с развитием технологий, вход на рынок стал свободнее, количество организаций конкурентов в различных отраслях неумолимо росло, и теперь уже маркетинг и его стратегии стали определять долю рынка, занимаемую предприятием. «Красивая картинка» являлась приоритетом для потребителя и преимуществом перед компанией-оппонентом, однако в настоящее время сложилась несколько иная тенденция. Успех предприятия зависит не только от качества продукции, ее привлекательности и рекламы, но и от уровня использования инновационных технологий, применения природосберегающих инструментов и прочих нюансов. Таким образом, компании оказались в новой парадигме НТП, которая требует закрытия гораздо более широких потребностей общества (начиная от эстетического восприятия продукта, заканчивая многофункциональностью его использования). Неадаптация к запросу клиента влечет его утерю, упадок производства, ликвидацию.

В данный момент вопросы «Как зайти на рынок? Как на нем закрепиться? Как избежать потери клиентов?» стали особенно актуальны. Организации из различных сфер запустили оптимизацию и масштабирования бизнес-процессов. Рассмотрим на примере компании ООО «ЭНЕРГОСОЮЗ» возможные варианты адаптации предприятия к современным тенденциям.

Общество с ограниченной ответственность. «ЭНЕРГОСОЮЗ» является специализированной организацией, основным видом деятельностью которой является проектирование, производство, оперативное управление, техническое обслуживание и ремонт электроустановок. На данный момент в Самаре функционирует порядка 28<sup>1</sup> представителей среднего и крупного бизнеса в отрасли теплотехники. Стоит учитывать, что в список также входят предприятия, являющиеся системообразующими территориальными сетевыми организациями (СТСО) – иными словами существует одна главенствующая компания в каждом регионе, а остальные выступают лишь подрядчиками. Данный формат работы компаний начал действовать после принятия законопроекта, опубликованного 19.07.2024 г. №594962-8<sup>2</sup>: О внесении изменений в Федеральный закон "Об электроэнергетике" и отдельные законодательные акты Российской Федерации. Складывается следующая ситуация: рынок имеет существенные ограничения в контексте лидерских позиций в отрасли. Изучив официальный сайт<sup>3</sup> ООО «ЭНЕРГОСОЮЗ», появляется представление о спектре услуг, предлагаемых компанией (таблица 1).

Таблица 1 – Список услуг ООО «ЭНЕРГОСОЮЗ»

№ п/п	Название услуги
1	Проектирование систем внешнего электроснабжения
2	Оформление технической документации
3	Строительно-монтажные работы
4	Лабораторные испытания электроустановок
5	Пуско-наладочные работы электрооборудования
6	Аварийно-ремонтные работы
7	Поиск места повреждения кабельной линии 0,4кВ-35кВ
8	Техническое обслуживание электроустановок
9	Тепловизионный контроль
10	Консалтинговые услуги

То есть фактически предприятие оказывает полный спектр услуг в области электроэнергетики, что, казалось бы, исключает какие-либо возможности его развития в выбранной нише, так как охвачены фактически все виды работ. В таком случае следует зайти на другой рынок, чтобы увеличить «точку сбыта». Если обобщить электроэнергетику, то вся суть деятельности предприятий в данной области сводится к обслуживанию строений различного типа, обеспечения их электроэнергией. Представим многоэтажный жилой дом – что требуется для заселения жильцов, то есть его полноценного функционирования? Свет, тепло, газ (в некоторых случаях). Таким образом, имея возможность заниматься электрикой, теплом, газом - организация может полностью сдать дом в Ростехнадзоре в эксплуатацию, иными словами, выполнить работы под ключ. Если рассматривать рынки, то в распоряжении компании тогда находятся рынки: теплотехники, электроэнергетики. В таком случае заказчику-застройщику не придется нанимать различных подрядчиков, а достаточно заключить договор с одной организацией. Расширение потенциала предприятия здесь неограниченно: можно остановиться на водо-газо-электроснабжении, а можно заняться полноценным строительством самого здания (учитывая наличие квалифициро-

ванных специалистов и бригад). Однако для реализации «программы максимум» необходимы лицензии на соответствующие виды деятельности.

На сайте ООО «ЭНЕРГОСОЮЗ» представлены следующие документы в разделе «Лицензии»:

- Свидетельство о членстве в саморегулируемой организации в области архитектурно-строительного проектирования;

- Свидетельство о членстве в саморегулируемой организации в области строительства, реконструкции капитального ремонта объектов капитального строительства;

- Свидетельство о регистрации электролаборатории.

С точки зрения готовности предприятия к масштабированию и выхода на новые рынки мы видим, что свидетельства, выданные СРО, позволяющие выполнять определенные работы в сфере строительства, датируются 2018-м годом. То есть для расширения спектра услуг предприятия почва готовилась сразу после регистрации. Еще одним показателем этапа, на котором находится развитие предприятия, станут ОКВЭДы, с которыми я ознакомилась, получив выписку из ЕГРЮЛ. Организация насчитывает порядка 47 видов деятельности, однако интересными для дальнейшего рассмотрения станут ОКВЭДы 41.10-43.99 (, внесенные в ЕГРЮЛ в период с 2018 по 2020 годы:

- 41.10 Разработка строительных проектов;

- 41.20 Строительство жилых и нежилых зданий;

- 42.21 Строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения;

- 42.22 Строительство коммунальных объектов для обеспечения электроэнергией и телекоммуникациями;

- 42.99 Строительство прочих инженерных сооружений, не включенных в другие группировки;

- 43.21 Производство электромонтажных работ;

- 43.22 Производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха;

- 43.29 Производство прочих строительного-монтажных работ;

- 43.31 Производство штукатурных работ;

- 43.34 Производство малярных и стекольных работ;

- 43.39 Производство прочих отделочных и завершающих работ;

- 43.91 Производство кровельных работ;

- 43.99 Работы строительные специализированные прочие, не включенные в другие группировки.

Стоит отметить, что регистрация ООО «ЭНЕРГОСОЮЗ» датируется 28.02.2017, то есть на момент основания компании у учредителя было представление о ее дальнейшем развитии и рассмотрение рынка строительства как потенциальной ниши.

Для полноценного масштабирования предприятия недостаточно получения лицензий, необходимо иметь достаточное количество средств, активов, чтобы процесс проходил постепенно и безубыточно. У ООО «ЭНЕРГОСОЮЗ» наблюдается положительная тенденция в разделе активов предприятия, свидетельствующая об успешном развитии организации, что в парадигме нашего повествования говорит о том, что компания удовлетворяет запросы потребителя. Исходя из данных бухгалтерского баланса<sup>4</sup> в период с 2017 по 2024

годы, можно сделать вывод о том, что ООО «ЭНЕРГОСОЮЗ» наращивает производственные мощности, позволяя компании расширяться.

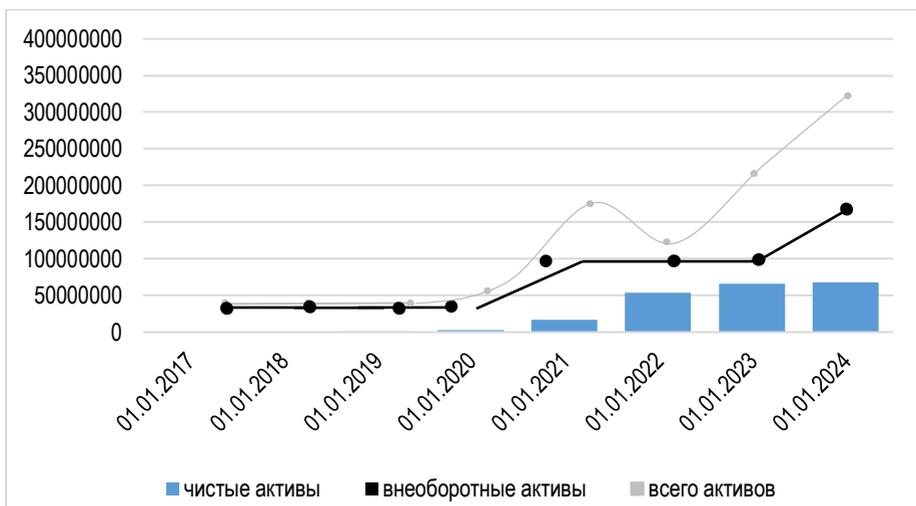


Рисунок 1 – Динамика активов ООО «ЭНЕРГОСОЮЗ»

Таким образом, основываясь на уже осуществляемых видах деятельности, имеющих лицензии, полученных ОКВЭДах, динамике показателей капитала, внеоборотных активов (итог первого раздела баланса) и общей величины активов (сальдо баланса), выводом становится суждение о том, что Общество с ограниченной ответственностью «ЭНЕРГОСОЮЗ» планирует выходить на рынок строительства, как подрядчик, выполняющий полный комплекс работ под ключ. Принимая во внимание, что рынок, под который предприятие адаптировано изначально, имеет существенные ограничения, перспектива строительного рынка, с его многообразием видов работ, становится привлекательным решением проблемы застоя развития компании, при этом исключая падение спроса (так как застройки производятся регулярно, имеется возможность сдать давно построенные объекты, присутствует развилка в виде выбора жилого или нежилого фонда). Организация адаптируется под условия, диктуемые потребителем, решает проблему ограничений рынка электроэнергетики, заменяя его иными. Пластичность предприятия в вопросе спектра услуг способствует его дальнейшей жизнедеятельности.

\*\*\*\*

<sup>1</sup> Электросетевые компании Самарской области. Energybase. 2025 <https://energybase.ru/re-gion/samarskaya-oblast/distribution>

<sup>2</sup> Система обеспечения законной деятельности. Законопроект №594962-8. 2024 <https://sozd.duma.gov.ru/bill/594962-8>

<sup>3</sup> ООО «ЭНЕРГОСОЮЗ» <https://energy63.ru/company/index.php>

<sup>4</sup> ООО "ЭНЕРГОСОЮЗ": бухгалтерская отчетность и финансовый анализ. Audut-it.ru [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/3808268614\\_ooo-energosoюз](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/3808268614_ooo-energosoюз)

## DIVERSIFICATION VS. STAGNATION: THE NEW BUSINESS MODEL OF ENERGOSOYUZ LLC

© 2025 Davydenko Darya Vyacheslavovna

Student

Samara State University of Economics

E-mail: 1002solnce@gmail.com

© 2025 Nikitina Natalia Vladislavovna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Samara State University of Economics

E-mail: nikitina\_nv@mail.ru

Industry-specific limitations of the electric power market pose a threat of stagnation for highly specialized companies. The article examines the strategy of diversification as a way to overcome these limitations and analyzes the financial indicators of ENERGOSOYUZ LLC, which testify to the company's readiness to enter the market of construction services.

**Keywords:** business scaling, viability, adaptation, diversification, technological progress, electric power industry.

## СПЕЦИФИКА РЕГУЛИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ОСНОВНОГО КАПИТАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

© 2025 Иващенко Андрей Олегович

аспирант

Финансовый университет при Правительстве РФ

E-mail: ivashoan@mail.ru

Регулирование развития основного капитала промышленных предприятий является важной задачей как для самих компаний, так и для экономики в целом. Эффективное регулирование способствует повышению стабильности промышленного сектора, что важно для экономического роста и создания рабочих мест. Регулирование помогает предприятиям оставаться конкурентоспособными на глобальном рынке, особенно в условиях быстро меняющихся технологий и потребительских предпочтений. Правильные регуляторные меры могут стимулировать инвестиции в основной капитал, что необходимо для обновления и модернизации оборудования и технологий.

**Ключевые слова:** регулирование, стандарт, основной капитал, инвестиции, государственная поддержка.

Регулирование, как экономическое явление – это устойчивая система действий, которые направлены на управление экономическими взаимодействиями для достижения конкретных социально-экономических целей. Регулирование экономикой осуществляется как на государственном уровне, так и другими институтами и субъектами: международными организациями, профсоюзами и частными компаниями. Регулирование включает в себя широкий аспект субъектов, включая финансовые рынки, промышленные предприятия, сельскохозяйственные субъекты, социальные организации (некоммерческие организации) и организации, и институты, поддерживающие окружающую среду и природные ресурсы.

К государственному регулированию относится:

- фискальная политика, которая включает в себя налоговую политику и государственные расходы. Государство применяет фискальные инструменты для стимулирования, поддержания или сдерживания экономической активности;

- монетарная политика, осуществляемая Центральным Банком, включающая управление денежной массой, процентными ставками и кредитной политикой с целью сдерживания инфляционных процессов и обеспечения финансовой стабильности;

- регулирование цен, задачами выступает установление минимальных и максимальных цен на товары и услуги, что является необходимостью для защиты потребителей или производителей;

- антимонопольное регулирование, которое направлено на сдерживание процессов монополизации и недобросовестной конкуренции, - это способствует поддержанию здоровой конкурентной среды;

- стандартизация, сертификация и лицензирование является неотъемлемой составляющей контроля качества товаров и безопасности потребителей;

- трудовое регулирование и законодательство содержит себе правила начисления минимальной заработной платы, качество условий труда, права работников и профсоюзов.

- охрана окружающей среды - направлена на защиту экологии, ограничения на выбросы загрязняющих веществ и требования к утилизации отходов.

Основной целью регулирования выступает максимизация выгод субъектов, а также стимулирование экономического развития производственных возможностей страны, рост инвестиций и занятости населения, увеличение устойчивости развития экономики, формирование социальной справедливости, защита окружающей среды.

Регулирование в экономике является инструментом, который формирует процесс управления экономикой со стороны государства и других, участвующих в процессе институтам, обеспечивать стабильный и устойчивый рост экономики, защищать интересы государственных субъектов и поддерживать социальную справедливость. Благодаря регулированию, в краткосрочной перспективе достигаются экономические выгоды, в долгосрочной перспективе формируется социальная и экологическая стабильность. Как результат, увеличивается человеческий потенциал страны и производственные мощности. Также регулирование создает прозрачные условия для инвесторов, что повышает доверие к промышленному сектору и способствует привлечению капитала. Рассмотрим основные особенности и составляющие регулирования (рисунок 1).

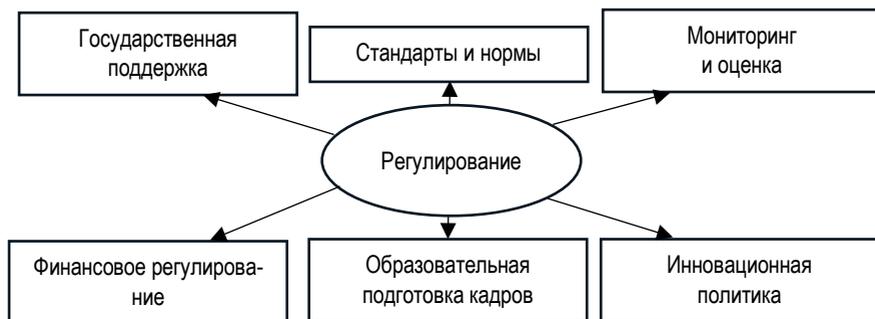


Рисунок 1 – Составляющие регулирования развития основного капитала промышленных предприятий

В рамках государственной поддержки формируются налоговые льготы, субсидии и гранты для предприятий, что позволяет им обновлять основной капитал и внедрять новые технологии. В 2024 году многие страны внедряют налоговые льготы для стимулирования инвестиций в основные средства, что включает:

1) освобождение от налога на имущество: временное освобождение от уплаты налога на имущество организаций на определенный срок после приобретения активов. Так, на пример, до 25 % льготы в России предусмотрено по имущественному налогу для особых экономических зон и технопарков<sup>1</sup>. Компании, основным видом деятельности которых является производство электроэнергии, получаемой из возобновляемых источников энергии, с 2025 года освобождаются от уплаты налога в отношении имущества, входящего в состав солнечных электростанций<sup>2</sup>;

2) налоговые каникулы: периоды, в течение которых предприятия освобождаются от уплаты определенных налогов, что позволяет им сэкономить средства на развитие. Так, к примеру в ОАЭ подоходный налог отсутствует для физических лиц. Корпоративный налог - 20% от чистой прибыли (50–85% для нефтегазового сектора). НДС - 15%<sup>3</sup>;

3) поддержка в рамках государственных программ: многие государства разрабатывают специальные программы поддержки для определенных секторов экономики, таких как сельское хозяйство - субсидии на приобретение сельскохозяйственной техники и оборудования;

4) технологические стартапы: гранты и налоговые льготы для новых компаний, работающих в высоких технологиях.

Стандарты и нормы призваны сформулировать единые правила, которые позволят предприятиям действовать прозрачно и нивелировать недобросовестные организации: установление стандартов качества, безопасности и экологической устойчивости, которым должны соответствовать основные средства и технологии позволят осуществлять промышленную деятельность, избегая транзакционные издержки.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика стандартов качества ГОСТ и ISO

Параметр сравнения	ГОСТ	ISO
1. Происхождение и применение	ГОСТ (Государственный стандарт) – это система стандартов, разработанная в России и ранее в СССР	ISO (International Organization for Standardization) – это международная организация, разрабатывающая стандарты, которые применяются по всему миру
2. Универсальность и охват	стандарты действуют только на территории России и стран СНГ, что ограничивает их применение	стандарты имеют международный характер и могут применяться в любой стране
3. Процесс разработки	разработка стандартов осуществляется на национальном уровне, с учетом специфики местного производства и потребностей	стандарты разрабатываются международными комитетами, в которые входят эксперты из разных стран, что не позволяет учитывать специфику национальных производств
4. Степень жесткости требований	часто содержит более строгие требования к форме, материалам и прочности продукции, что связано с особенностями российской промышленности	стандарты могут быть более гибкими и ориентированными на процессы, что позволяет организациям адаптировать их под свои нужды
5. Сертификация	сертификация по стандартам ГОСТ может быть обязательной для определенных видов продукции и услуг в России	сертификация по стандартам ISO является добровольной, но может значительно повысить доверие клиентов и партнеров

Стандарты качества призваны, с одной стороны, защитить общество от недобросовестных производителей, с другой стороны, они дают вектор развития и деятельности для производителей. Представляется необходимым, в современных экономико-политических реалиях совершенствовать национальные стандарты качества (ГОСТ) и формировать ос-

новой капитал отечественных предприятий под требования национального стандарта. Таким образом, получится создать фундаментальную институциональную среду для развития отечественного производства. Рассмотрим и сравним национальные стандарты качества ГОСТ и ISO, и определим сильные и слабые стороны применения национальных стандартов качества.

Сравнение стандартов ГОСТ и ISO показывает, что для российского производства, применение стандартов качества ГОСТ является более уместным, в силу учета специфики производства. Однако, при выходе на международный уровень промышленное предприятие вынуждено руководствоваться системой ISO. В условиях санкций, становится более эффективным развивать и адаптировать стандарты ГОСТ под нынешние технические и экономические реалии, что позволит качественно увеличить долю основного капитала промышленности, поскольку к качеству оборудования также будут предъявлены условия, что заставит промышленные компании инвестировать в основные производственные фонды.

При этом, следует отметить некоторые особенности и положительные стороны международного стандарта ISO в 2024 году<sup>4</sup>:

1. ISO/IEC 27001 - системы управления информационной безопасностью. Данный стандарт предоставляет требования к созданию, внедрению, поддержанию и постоянному улучшению системы управления информационной безопасностью (СУИБ). Стандарт предназначен для предприятий, с целью защиты собственных данных и минимизации риска утечек информации.

2. ISO/IEC 20000 - управление ИТ-услугами - определяет правила для систем управления ИТ-услугами (ITSM). Данный стандарт предназначен для обеспечения эффективного управления ИТ-услугами и оптимизации их качества.

3. ISO 14001 - системы экологического менеджмента содержит требования к экологическим нормам, позволяет предприятиям сформировать экологическую ответственность, уменьшая негативное воздействие на окружающую среду.

4. ISO 45001 - системы управления безопасностью труда - определяет требования к системе охраны труда, формируя на предприятиях качественные условия работы сотрудников.

5. ISO/IEC 12207 - процессы жизненного цикла программного обеспечения - описывает процессы, разработки, эксплуатации и сопровождения программного обеспечения. Он помогает организациям улучшить управление проектами в области разработки ПО.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Льготы по налогу на имущество организаций в 2024 году [Электронный ресурс]. – URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=41&documentId=250069> (дата обращения: 28.11.2025).

<sup>2</sup> С 2025 года расширяются льготы по налогу на имущество организаций / Гарант.ру [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru/news/1765755/> (дата обращения: 28.11.2025)

<sup>3</sup> Рейтинг стран, где можно реально платить меньше налогов [Электронный ресурс]. – URL: <https://realting.com/ru/news/countries-with-zero-or-near-zero-taxes> (дата обращения: 28.11.2025)

<sup>4</sup> ISO: мировые стандарты для надежных товаров и услуг / International Organization for Standardization [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.iso.org/home.html> (дата обращения: 28.11.2025)

## SPECIFIC FEATURES OF REGULATION OF FIXED CAPITAL DEVELOPMENT IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

© 2025 Ivaschenko Andrey Olegovich

Postgraduate student

Financial University under the Government of the Russian Federation

E-mail: ivashoan@mail.ru

Regulating the development of fixed capital at industrial enterprises is an important task both for the companies themselves and for the economy as a whole. Effective regulation contributes to increased stability in the industrial sector, which is essential for economic growth and job creation. Regulation helps companies remain competitive in the global market, especially in the face of rapidly changing technologies and consumer preferences. The right regulatory measures can stimulate investment in fixed capital, which is necessary for the renewal and modernization of equipment and technologies.

**Keywords:** regulation, standard, fixed capital, investment, government support.

## АВТОМОБИЛЬНЫЕ ДОРОГИ И ЭКОНОМИКА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

© 2025 Корнилова Анна Дмитриевна

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный технический университет

E-mail: adkomilova@yandex.ru

© 2025 Акутинова Александра Сергеевна

магистрант

Самарский государственный технический университет

E-mail: akutinovaaleksandra@gmail.com

Научная статья посвящена изучению взаимосвязи развитой системы автомобильных дорог и экономического роста Российской Федерации. Исследуются такие взаимосвязи, как товарооборот, логистика, мобильность населения, развитие различных отраслей экономики и привлечения новых инвесторов и инвестиционных проектов. Кроме того, рассматриваются основные экономические издержки, возникающие при низком техническом состоянии автомобильных дорог или неразвитой дорожной сети. На примере особой экономической зоны г. Тольятти показывается, как автомобильные дороги влияют на успешный экономический рост территории.

**Ключевые слова:** экономика, дорожная сеть, взаимосвязь, логистика, потери, особая экономическая зона, техническое состояние, развитие.

Автомобильные дороги и дорожная сеть является не просто частичкой транспортной системы Российской Федерации, которая помимо автомобильных дорог состоит из воздушного, речного и железнодорожного транспорта, а важнейшим элементом экономического прогресса государства.

От их качества, надежности, доступности и пропускной способности зависит скорость движения транспорта, логистика, объемы местной, регионально и межгосударственной торговли, привлекательность инвестиций и уровень социального развития территории.

В таблице 1 представлены основные экономические функции автомобильных дорог.

Такие параметры, как скорость доставки товаров и услуг (в том числе государственных), себестоимость производства и реализации продукции, доступность местных и иностранных рынков сбыта и мобильность населения территории - ключевые показатели влияния уровня автомобильных дорог на экономические показатели государства.

Состояние автомобильных дорог напрямую влияет возникающие логистические издержки. По информации логистического портала «Lobanov Logist»<sup>1</sup>, из-за низкого уровня качества и надежности автомобильных дорог, логистические издержки в Российской Федерации составляют от 12 до 15 % от стоимости товаров или услуг, в то время как в странах Европейских государств от 8 до 10 %, то есть выше фактические на 50 %.

Помимо логистических издержек, себестоимость транспортной логистики, организованной по сети автомобильных дорог, в Российской Федерации на 150 % выше, чем в Европейских странах, а расход топлива на выше в среднем на 30 %<sup>1</sup>.

Таблица 1 – Основные экономические функции автомобильных дорог

№ п/п	Наименование функции	Описание функции
1	Товарооборот	Обеспечение логистическими цепочками производителей и потребителей товаров.
2	Доступность ресурсов	Обеспечение доступности месторождений и угодий для их разработки и реализации
3	Мобильность населения	Транспортная доступность населения позволяет населению пользоваться государственными и частными услугами, расширять географию работы и снижать безработицу
4	Интеграция территорий	Связность автомобильных дорог позволяет интегрировать отдельно взятые регионы в единую экономическую структуру
5	Развитие отраслей	Состояние автомобильных дорог способствуют развитию фактически любой отрасли, начиная от строительства и заканчивая поставку товаров и услуг

Кроме того, по оценкам экспертов министерства экономического развития Российской Федерации, ущерб экономики государства от уровня состояния и проезжаемости автомобильных дорог составляет не менее 3 % от валового внутреннего продукта, что, в конечном итоге, затрудняет конкуренцию производимых товаров на территории Российской Федерации с зарубежными аналогами<sup>1</sup>.

Дорожно-транспортная компания ООО «Благоустройство» из Москвы провело обширное исследование под названием «Влияние дорожных работ на экономику региона»<sup>2</sup>. В результате данного исследования компания пришла к следующим заключениям:

- Наличие автомобильных дорог высоких технических категорий (от 1-В и выше) повышает стоимость коммерческой недвижимости до 25 % в зависимости от доступности и географического расположения.

- Наличие платных дорог в зоне транспортной доступности предприятия бизнеса повышает их капитализацию до 18 %.

Также в исследовании отмечено, что регионы, в которых автомобильные дороги находятся на низком техническом уровне, хуже привлекают внешние инвестиции из-за сложности логистики и экономических издержек.

Развитая, надежная и стабильная сеть автомобильных дорог как отдельной территории, так и государства в целом, способствует развитию и повышению совокупной факторной производительности.

Совокупной факторной производительности – один из показателей экономики государства, отражающий способность добиваться большего дохода при наименьших капиталовложениях.

Влияние качества и надежности автомобильных дорог на совокупность факторной производительности представлено на рисунке 1.

Рассмотрим влияние автомобильных дорог на экономическую составляющую на уровне регионов Российской Федерации.

Наличие надежных и качественных автомобильных дорог способствует созданию на территории регионов так называемых экономических коридоров. Экономический коридор – территория, расположенная вдоль автомобильной дороги, на которой происходит зна-

чительный экономический рост прилегающих предприятий за счет постоянного наличия движения транспортных средств и легкости логистических цепочек.



Рисунок 1 – Влияние качества и надежности автомобильных дорог на совокупность факторной производительности

Рассмотрим самый известный экономический коридор в Самарской области, а именно особую экономическую зону, расположенную в городе Тольятти.



Рисунок 2 – Особая экономическая зона «Тольятти»

По информации таких источников, как Правительство Самарской области<sup>3</sup>, электронного издания газеты «Вести Тольятти»<sup>4</sup>, а также интернет-портала «Деловой квартал»<sup>5</sup>,

особо экономическая зона «Тольятти» показывает стабильный рост ключевых экономических показателей. По итогам 2024 года на территории особо экономической зоны зафиксировано 100 % эффективности капиталовложений, что свидетельствует об успешности частных и государственных инвестиций.

В таблице 2 представлены основные экономические показатели особой экономической зоны «Тольятти».

Таблица 2 – Основные экономические показатели особой экономической зоны «Тольятти»

№ п/п	Наименование показателя	Показатель и егописание
1	Привлеченные инвестиции	Увеличение на 41 % относительно 2023 года
		Объем инвестиций по состоянию на 2025 год - около 92 миллиардов рублей
2	Выручка резидентов	Выручка 30 миллиардов по итогам 2024 года, что на 100 % большей, чем в 2023 году
		Общая выручка за весь период 116 миллиардов
3	Налоги	Налоговые отчисления в бюджет 3,80 миллиарда
		Общие отчисления за весь период - 14,2 миллиарда
4	Рабочие места	Создание за весь период 4716 рабочих мест
		В 2024 году создано 1002 рабочих места

По итогам 2024 года особой экономической зоне «Тольятти» удалось достичь следующие достижения<sup>3,4,5</sup>:

- 100 % эффективности функционирования зоны;
- Третье место в рейтинге промышленно-производственных особых экономических зон Российской Федерации;
- Второе место по клиентоориентированности в Российской Федерации.

Достигнуть указанных показателей и достижений в больше степени позволила сеть развитых автомобильных дорог, а именно:

- Автомобильная дорога «Тольятти – Ягодное», которая была специально реконструирована под нужды особой экономической зоны в 2021 году. Из двухполосной автомобильной дороги IV категории реконструируемая трасса стала четырехполосной I категории с транспортными развязками<sup>3</sup>.

- Автомобильная дорога «Обход Тольятти», которая была построена в 2024 году. Имеет I категорию и является четырехполосной трассой. Стоимость проекта составила не менее 140 миллиардов рублей. Строительство велось по средством государственно-частного партнерства между Самарской областью и АО «Концессионная компания «Обход Тольятти»<sup>6</sup>.

Следует отметить важность создания экономических коридоров для роста экономики, привлечения дополнительных внешних инвестиций и повышения занятости и благосостояния населения.

Выделим наиболее важные в настоящее время направления, необходимые для улучшения экономического блока Российской Федерации, зависящего от состояния и надежности автомобильных дорог:

- Увеличение финансирования дорожного хозяйства в целях улучшения экономического роста и инвестиционной привлекательности регионов.

- Привлечение частных компаний к улучшению сети автомобильных дорог с применением государственно-частного партнерства.

- Разработка, тестирование и внедрение инновационных и современных дорожно-строительных материалов и технологий для повышения надежности существующей сети автомобильных дорог.

Качественная, развитая и надежная сеть автомобильных дорог является сильным триггером экономического роста и развития территорий Российской Федерации. От них зависит конкурентоспособность отечественной продукции и услуг, привлекательность и рентабельность инвестиций, социальный уровень жизни и настроение населения.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Консалтинговая компания «Лобанов Логистик» [Электронный ресурс]. – URL: <https://lobanov-logist.ru/>;

<sup>2</sup> Дорожно-транспортная компания ООО «Благоустройство» [Электронный ресурс]. – URL: <https://blagoystroystvo.ru/blog/vliyanie-dorozhnykh-rabot-na-ekonomiku-regiona/>;

<sup>3</sup> Правительство Самарской области [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.samregion.ru/>;

<sup>4</sup> Электронное издание газеты «Вести Тольятти» [Электронный ресурс]. – URL: <https://reg63.ru/>;

<sup>5</sup> Интернет-портал «Деловой квартал» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.dk.ru/>;

<sup>6</sup> Интернет-издание газеты «Коммерсантъ» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommer-sant.ru/?from=logo>.

## HIGHWAYS AND THE ECONOMY OF THE RUSSIAN FEDERATION

© 2025 Kornilova Anna Dmitrievna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Samara State Technical University

E-mail: [adkornilova@yandex.ru](mailto:adkornilova@yandex.ru)

© 2025 Akutinova Alexandra Sergeevna

Undergraduate student

Samara State Technical University

E-mail: [akutinovaaleksandra@gmail.com](mailto:akutinovaaleksandra@gmail.com)

The scientific work is devoted to the study of the relationship between the developed highway system and the economic growth of the Russian Federation. The article examines such interrelations as trade turnover, logistics, population mobility, the development of various sectors of the economy and attracting new investors and investment projects. In addition, the main economic costs arising from the low technical condition of highways or an undeveloped road network are considered. Using the example of the Tolyatti special economic zone, it is shown how highways affect the successful economic growth of the territory.

**Keywords:** economy, road network, interconnection, logistics, losses, special economic zone, technical condition, development.

## ФАКТОРЫ И ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СТОИМОСТЬ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

© 2025 Корнилова Анна Дмитриевна

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: adkomilova@yandex.ru

© 2025 Галоян Каролина Гамлетовна

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: kazaryann.k@mail.ru

В современном мире оценка компаний и их активов существенно усложняется в связи с внедрением цифровых технологий. В статье рассмотрены ключевые факторы и принципы оценки, оказывающие влияние на стоимость компании в условиях цифровой экономики. Актуальность данного исследования обусловлена трансформацией традиционных подходов к оценке бизнеса под влиянием цифровизации.

**Ключевые слова:** стоимость компании, цифровая экономика, оценка бизнеса, цифровые активы, нематериальные активы, факторы стоимости.

Переход к цифровой экономике привел к существенным изменениям в структуре активов и принципах ведения бизнеса. Компании все чаще создают экономическую ценность не за счет материальных ресурсов, а за счет интеллектуального капитала, данных, алгоритмов, программных решений и сетевых эффектов. В результате традиционные методы оценки стоимости компаний, сформированные в эпоху промышленного производства, оказываются недостаточными для корректного анализа современных цифровых предприятий. В условиях цифровизации ключевыми факторами конкурентоспособности становятся инновационность, гибкость, способность к быстрому масштабированию, эффективность монетизации цифровых платформ, а также качество клиентского опыта и устойчивость цифровой инфраструктуры. Это требует пересмотра как подходов к оценке стоимости, так и системы принципов, лежащих в основе оценочной деятельности<sup>1</sup>.

Процедура оценка стоимости компании требует всестороннего анализа потенциальных рисков, влияющих на ее деятельность и финансовые показатели. Среди таких рисков можно выделить конкурентные риски; геополитические риски; риски, обусловленные изменениями в законодательстве. Комплексный анализ данных рисков способствует повышению точности оценочных расчетов, формированию обоснованной базы для принятия инвестиционных решений. Однако следует отметить, что дефицит исходной информации, неполнота финансовой отчетности и неточность в представленных данных могут быть причинами получения неточной стоимости компании.

Несмотря на сложность и ресурсоемкость процесса, определение рыночной стоимости бизнеса есть важнейшая составляющая, позволяющая инвесторам принимать обос-

нованные инвестиционные решения, а аналитикам – минимизировать финансовые риски<sup>2</sup>. Для того, что достичь максимальной точности оценки, требуется учитывать широкий спектр параметров и использовать комплекс оценочных методик.

Стоимость компании формируется под воздействием множества факторов, значимость которых напрямую зависит от отраслевой принадлежности и особенностей бизнеса. Однако существует ряд универсальных факторов, влияющих на оценочную стоимость большинства предприятий и организаций. Одним из ключевых является финансовая устойчивость компании, под которой понимают способность компании своевременно исполнять свои финансовые обязательства и подвергаться финансовым рискам<sup>3</sup>. Неспособность выполнять обязательства чревата ухудшением деловой репутации, как следствие, снижением рыночной стоимости бизнеса.

В свою очередь, репутация компании есть важный нематериальный актив, от которого зависит как уровень доверия клиентов, так и инвестиционная привлекательность. Хорошая репутация стимулирует лояльность потребителей и приток инвестиций, что способствует увеличению стоимости компании. В противном случае, при наличии плохой репутации стоимость компании будет снижена за счет снижения уровня доверия как со стороны инвесторов, так и со стороны клиентов<sup>4</sup>.

Кроме того, основополагающим фактором, оказывающим влияние на стоимость компании в современном мире, является конкурентная среда. В высококонкурентных отраслях компаниям для укрепления позиций на рынке и роста стоимости требуется предпринять ряд действий, среди которых оптимизация бизнес-процессов, использование своих конкурентных преимуществ в полном объеме, повышение эффективности операций.

Изучение ключевых факторов, оказывающих воздействие на стоимость компании, предоставляет возможным провести оценку ее текущего финансового состояния, определить перспективные направления развития и разработать необходимые меры для увеличения стоимости<sup>5</sup>.

В современной экономике цифровизация охватывает все сферы хозяйственной деятельности, что способствует изменению операционных моделей компании и оказывает влияние на их рыночную стоимость и структуру активов.

Инвесторы и аналитики при оценке стоимости компании все чаще учитывают уровень ее цифровой трансформации. Организации и предприятия, которые вкладывают средства в цифровые технологии и инновации, воспринимаются как более перспективные и обладают повышенным потенциалом роста. Кроме того, в ряде исследований было выявлено, что цифровизация позволяет оптимизировать затраты в ключевых бизнес-процессах – производстве, логистике и управлении персоналом. Это ведет к росту прибыли и, как следствие, к увеличению рыночной стоимости компании<sup>6</sup>. Примером этого утверждения является компания X5 Retail Group: оптимизация товарных запасов с помощью ML-алгоритмов прогнозирования спроса позволила сократить количество списанных продуктов на 2% и повысить общую выручку на 1%. Также можно выделить компанию «Сибур», которая внедрила систему оптимизации технологических процессов, что позволило автоматизировать планирование и выбор наиболее выгодных параметров режима работы печей. Как следствие, были увеличены выход продукта и прибыль компании.

Одним из ключевых изменений в цифровой экономике является преобладание нематериальных активов в структуре стоимости компаний. Для технологических предприятий

такие активы могут составлять до 80–90 % общей рыночной капитализации. К нематериальным активам относятся: интеллектуальная собственность (патенты, авторские права, алгоритмы); программные продукты; базы данных и модели машинного обучения; бренды и репутационный капитал; пользовательские и клиентские базы; организационные и цифровые компетенции персонала. В отличие от традиционных активов, ценность нематериальных ресурсов часто трудно формализуемая, не имеет четких границ и растет по мере увеличения масштабов бизнеса благодаря сетевым эффектам<sup>7</sup>.

В условиях цифровизации применяются оценки стоимости компании, рассмотрим некоторые из них<sup>2</sup>:

1. Принцип комплексности, заключающийся в том, что оценка стоимости цифровой компании требует сочетания финансовых метрик, пользовательских и технологических показателей, качественного анализа цифровых активов, оценки платформенных эффектов

2. Принцип валидности цифровых метрик, который означает необходимость использования корректных, сопоставимых и непротиворечивых цифровых метрик.

3. Принцип оценки данных и алгоритмов, предполагающий, что методики оценки должны учитывать стоимость данных, алгоритмов машинного обучения, цифровой инфраструктуры, стоимость разработки программных продуктов.

4. Принцип измерения сетевых эффектов, который подразумевает измерение плотности сети, определение мультипликативного влияния роста пользователей, оценку глубины взаимодействий внутри платформы. Сетевые эффекты формируют экономику масштаба, повышая стоимость компании нелинейным образом.

5. Принцип будущей доходности, поскольку в условиях цифровизации традиционные прогнозные модели должны учитывать неопределенность спроса, изменения технологий, динамику регуляторной среды. Этот принцип усиливает роль прогнозных моделей и гибких сценариев оценки.

6. Принцип устойчивости цифровой деловой модели, под которым понимается, что компания должна оцениваться с учетом устойчивости бизнес-процессов, цифровой инфраструктуры, платформенной архитектуры, клиентских потоков, механизмов монетизации. Надежные и устойчивые цифровые модели обеспечивают долгосрочный рост стоимости.

Ключевым методом оценки является метод дисконтированных денежных потоков (DCF), сущность которого представлена в прогнозировании будущих денежных потоков на заданный период, а также в приведении этих потоков к текущей стоимости с помощью ставки дисконтирования. Преимущество данного метода заключается в высокой точности за счет всестороннего учета финансовых прогнозов, при этом требуются значительные ресурсы для проведения глубокого анализа данных.

В финансовой аналитике широко применяется метод мультипликаторов. Он предполагает сопоставление ключевых финансовых показателей компании (например, чистая прибыль, общая выручка, EBITDA и др.) с аналогичными данными конкурентов, представленных на рынке. На основе этого сравнения формируется специфический мультипликатор, который в последствии используют непосредственно для определения рыночной стоимости оцениваемой компании.

Таким образом, в условиях цифровой экономики подход к оценке стоимости бизнеса кардинально меняется: нематериальные активы, данные, алгоритмы, сетевые эффекты

становятся первостепенными. Процедура оценки стоимости компании и ее активов приобретает существенно более сложный характер, что обуславливает необходимость комплексного учета множества взаимосвязанных факторов и методологических принципов<sup>8</sup>. Традиционные финансовые показатели остаются важными, однако для комплексной оценки требуется учет цифровых факторов, включая инновационный потенциал, устойчивость цифровой инфраструктуры, архитектуру платформенных экосистем.

Оценка стоимости компании есть стратегически важный инструмент, позволяющий определить реальную рыночную ценность компании, выработать обоснованную стратегию развития, принять взвешенные управленческие решения. Чтобы оценка была максимально точной, необходим всесторонний анализ внешних и внутренних факторов. Ключевые аспекты, оказывающие влияние на оценочную стоимость, представлены финансовыми показателями, структурой расходов, наличием цифровых активов и патентов, рыночной конъюнктурой и уровнем конкурентного давления. Особого внимания заслуживает анализ цифровых активов и интеллектуальной собственности, их вклад в общую стоимость бизнеса может быть значительным. Однако процедура оценки стоимости этих активов может быть осложнена, поскольку необходимо учесть ряд факторов, среди которых можно выделить статус и защищенность интеллектуальной собственности, динамику и перспективы соответствующего сегмента рынка, а также интенсивность конкурентной борьбы в отрасли.

В условиях цифровизации способность правильно оценивать стоимость компании становится ключевым инструментом стратегического управления, инвестиционной деятельности и корпоративного развития<sup>8,9</sup>.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Осипова И.В., Куприянова Л.М. Влияние цифровизации на перспективы развития учетно-аналитической деятельности // Международный научно-практический журнал «Экономика Бизнес Банки» - Инновационный Центр прикладных научных исследований «Рим Университет», № 11(49) ноябрь, 2020. С.45-54.

<sup>2</sup> Лосева О.В. и др. Оценка стоимости цифровых интеллектуальных активов: принципы, факторы, подходы и методы // Финансы: теория и практика 2022. Т. 26. № 4. С. 6–28.

<sup>3</sup> Попова А.В. Актуальные вопросы оценки внутренних и внешних факторов финансовой устойчивости организаций // Цифровая экономика: перспективы аудита и безопасности бизнеса 2020. С. 280–289.

<sup>4</sup> Молчанова С. М. Влияние цифровой трансформации на стратегическое обновление компаний / С. М. Молчанова // Экономика и управление: проблемы, решения 2021. Т.3. № 9(117). С. 82–86.

<sup>5</sup> Лясковская, Е. А. Трансформация капитала в современной экономике: цифровой капитал данных / Е. А. Лясковская // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2021. – Т. 15. – № 3. – С. 196–200.

<sup>6</sup> Озорнин, С. Ю. Проблемы цифровой трансформации предприятий: управленческий аспект / С. Ю. Озорнин, Н. Г. Терлыга // Евразийский союз ученых 2020. № 47(73). С. 49–59.

<sup>7</sup> Рогатных Е. Б. Влияние цифровизации на развитие современной мировой экономики // Экономика и управление: проблемы, решения. 2017. № 11. Т. 5. С. 64–70

<sup>8</sup> Цифровые технологии в российской экономике / К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг, В. В. Дементьев и др.; под ред. Л. М. Гохберга; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2021. – 116 с.

<sup>9</sup> Олин, Р. А. Формирование инновационной среды предприятия с использованием средств искусственного интеллекта / Р. А. Олин, Е. С. Шатрова // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 3. – С. 213-217. – DOI 10.26118/2782-4586.2024.99.23.032. – EDN EMVQGB.

## **FACTORS AND PRINCIPLES OF VALUATION THAT AFFECT THE VALUE OF A COMPANY IN THE DIGITAL ECONOMY**

**© 2025 Kornilova Anna Dmitrievna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Samara State University of Economics  
E-mail: adkornilova@yandex.ru

**© 2025 Galoian Karolina Gamletovna**

Student  
Samara State University of Economics  
E-mail: kazaryann.k@mail.ru

Today, the process of valuing companies and their assets has grown considerably more complex as a result of digital technology adoption. This article explores the principal valuation factors and frameworks shaping corporate value in the digital economy. The study's significance stems from the ongoing evolution of conventional business valuation methods driven by digital transformation.

**Keywords:** company value, digital economy, business valuation, digital assets, intangible assets, cost factors.

## ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПРИ МОДЕРНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ: КРИТЕРИИ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ

© 2025 Маркова Ирина Денисовна\*

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: irochka-markova@mail.ru

© 2025 Ярусова Светлана Владимировна\*

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: oy2890@mail.ru

Данная статья посвящена теоретическим аспектам финансового анализа, которые необходимы для принятия решений по модернизации производственных мощностей предприятий для их более эффективного функционирования и дальнейшего развития.

**Ключевые слова:** финансовый анализ, модернизация, срок окупаемости, чистая приведенная стоимость, внутренняя норма доходности, индекс рентабельности.

Принятие решений о совершенствовании производственной базы не обходится без финансовой аналитики. Она предоставляет возможность непредвзято установить экономическую оправданность замысла, предсказать его воздействие на финансы организации и сократить возможные опасности.

На старте осуществляется глубокий разбор актуального положения дел в производстве. Эксперты оценивают уровень технической обеспеченности, находят проблемные участки в технологических циклах, ищут неиспользованные ресурсы для увеличения продуктивности. Существенной частью является вычисление производственной силы – индикатора предельного или наиболее выгодного объема производства продукции за конкретный отрезок времени. Зависимость между уровнем задействования данной силы и себестоимостью, прибылью и точкой безубыточности предприятия прямая.

Далее следует тщательный анализ расходов и планируемых доходов. В учет принимаются все инвестиции в основные средства: цена нового оборудования, затраты на установку и демонтаж, подготовку производственных площадей. Одновременно разрабатывается модель влияния модернизации – ожидаемое увеличение эффективности, сокращение текущих затрат, подъем объемов сбыта и прибыли. При этом принимается во внимание не только прямая финансовая выгода, но и побочные эффекты: улучшение качества

---

\* Научный руководитель – Булавко Ольга Александровна, доктор экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

продукции, усиление конкурентных позиций, соответствие актуальным потребностям рынка.

Отдельное значение придается подбору источников финансирования. Компания изучает варианты использования собственных ресурсов, привлечения заемных средств или аренды, получения государственной помощи в форме дотаций или льготных ссуд. Каждый способ оценивается с точки зрения цены капитала, сроков погашения и воздействия на финансовую стабильность предприятия. Для этого вычисляются основные показатели: платежеспособности, независимости от заемных средств, обеспеченности собственными ресурсами.

Ключевым моментом в проведении анализа выступает моделирование движения денежных средств. Разрабатывается подробный план доходов и расходов, синхронизированный с ходом реализации проекта. При этом принимаются во внимание сроки установки оборудования, график расчетов с поставщиками, предполагаемые колебания в масштабах выпуска продукции и сбыта.

Опираясь на эти сведения, вычисляются главные метрики результативности инвестиций: чистая приведенная стоимость (NPV), отражающая разницу между дисконтированной стоимостью будущих поступлений денежных средств и расходами на проект; внутренняя норма рентабельности (IRR), представляющая собой ставку дисконтирования, при которой чистая приведенная стоимость обращается в ноль; период возврата инвестиций, указывающий на время, необходимое для покрытия вложений за счет генерируемой прибыли.

Оценка рисков – обязательный элемент любого анализа. Эксперты выявляют возможные опасности, такие как: неисправности оборудования, увеличение расходов, колебания рыночной ситуации. Для их численной оценки используют сценарный подход и моделирование. При наличии нескольких вариантов обновления проводится их сопоставление по основным показателям результативности.

В ходе анализа также принимаются во внимание нефинансовые аспекты, среди которых степень подготовленности сотрудников к нововведениям и необходимость повышения квалификации, уровень развития вспомогательной инфраструктуры (электроснабжения, вентиляционных систем и пр.), вероятные экологические последствия модернизации и согласованность проекта со стратегическими целями компании.

На основе всестороннего исследования руководитель получает аргументированные сведения для принятия управленческих решений. В состав отчета входят оценка объема денежных средств, нужных для воплощения проекта в жизнь, предсказание динамики основных параметров работы компании, обнаружение главных факторов, оказывающих воздействие на результаты обновления, рассмотрение опасностей и предложения по их сокращению.

В итоге финансовый анализ дает возможность принять обдуманное решение о совершенствовании, основываясь не на предчувствиях, а на точных вычислениях и прогнозах. Это способствует установлению наилучших характеристик проекта, подбору самых действенных источников финансирования и формированию выполнимого плана реализации с учетом всех вероятных опасностей и перспектив.

Фундаментом принятия взвешенного решения служит корректная оценка денежных потоков, что на практике часто становится первым камнем преткновения. Речь должна идти

не о бухгалтерской прибыли, а о реальном движении денежных средств. Инвестиционный отток включает не только цену оборудования, но и сопутствующие затраты на логику, монтаж, пусконаладочные работы обучение персонала и неизбежное увеличение оборотного капитала. С другой стороны, операционный приток часто в большей степени опирается на экономию – снижение материалоемкости и энергоемкости, фондоемкости и трудоемкости, радикальное сокращение брака. Особое внимание следует уделять терминальному потоку, учитывающему ликвидационную стоимость активов и высвобождение оборотных средств по завершении горизонта планирования. Игнорирование этих составляющих неминуемо ведет к искажению картины.

Среди критериев оценки проектов традиционно выделяют простые и сложные. К первым относится срок окупаемости (Payback Period), привлекательный своей простотой и наглядной оценкой риска ликвидности. Однако его фатальный недостаток – игнорирование временной стоимости денег и потоков за пределами расчетного периода – делает его непригодным для стратегического выбора. Современная финансовая парадигма опирается на динамические критерии, дисконтирующие будущие поступления. Золотым стандартом здесь выступает показатель чистой приведенной стоимости (Net Present Value, NPV). Его интерпретация элегантна и однозначна: проект с положительным NPV увеличивает благосостояние собственников, в то время как отрицательное значение сигнализирует об уничтожении стоимости. NPV дает абсолютную оценку эффекта, в то время как внутренняя норма доходности (Internal Rate of Return, IRR) предлагает относительную, показывая потенциальную «процентную» доходность проекта. Критерием принятия здесь служит превышение IRR над стоимостью капитала компании (WACC). При всей своей популярности IRR не лишен методологических недостатков, в частности, возможности множественности значений при нестандартных потоках. Для ситуаций с лимитированным инвестиционным бюджетом незаменим индекс рентабельности (Profitability Index, PI), который ранжирует проекты по эффективности отдачи на каждый вложенный рубль.

Определение ставки дисконтирования – это отнюдь не техническая процедура, а глубоко методологический выбор. Использование произвольной, субъективно назначенной ставки недопустимо. В качестве объективного ориентира применяется средневзвешенная стоимость капитала (WACC), отражающая минимальные требования доходности всех поставщиков капитала компании. Если рискованность проекта существенно отклоняется от среднерыночного уровня компании, к WACC правомерно добавлять премию за риск, что делает оценку более адекватной.

Однако даже безупречно рассчитанный NPV не делает решение автоматическим. Финансовый анализ в его современном прочтении немаловажен без анализа чувствительности. Этот инструмент отвечает на ключевой вопрос управленца: «Что, если?». Последовательное варьирование ключевых драйверов стоимости – объемов реализации, цен, уровня операционных затрат – позволяет выявить «критические точки» проекта, то есть параметры, оказывающее наиболее сильное воздействие на его результат. Проект, NPV которого катастрофически обрушивается при незначительном снижении цены, является высокорисковым, и это знание позволяет заблаговременно разработать меры хеджирования данного риска.

Наконец, следует признать, что не все выгоды от модернизации поддаются простой денежной оценке. Повышение производственной гибкости, укрепление экологического

имиджа, выход на новые рыночные сегменты или усиление лояльности ключевого персонала – все это стратегические активы, не укладывающиеся в формат дисконтированного денежного потока. Задача финансового аналитика в этой ситуации – не игнорировать их, а предпринять попытку косвенной квантификации или, как минимум, четко и структурированно описать в рамках инвестиционного предложения.

В конечном счете, решение о запуске комплексного проекта модернизации представляет собой синтез – с одной стороны, бескомпромиссно строгих расчетов, демонстрирующих финансовую состоятельность, а с другой – взвешенной оценки стратегических перспектив, открывающихся перед компанией в долгосрочной перспективе. Только такой, интегральный подход позволяет говорить не просто о затратах на модернизацию, а об инвестициях в будущую конкурентоспособность и устойчивость бизнеса.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Щербаков, В.А., Щербакова, Н.А. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) / В.А. Щербаков, Н.А. Щербакова. – М.: Юрайт, 2022. – 368 с. – (Серия: Высшее образование).

<sup>2</sup> Воронцовский, А.В. Инвестиции и финансирование: Методы оценки и обоснования / А.В. Воронцовский. – СПб.: Издательство СПбГУ, 2021. – 508 с.

<sup>3</sup> McKinsey on Finance: Perspectives on Corporate Finance and Strategy // Quarterly Journal. – McKinsey & Company. – 2023. – No. 67.

<sup>4</sup> Булавко О.А. Оптимизация бизнес-процессов предприятий нефтегазового комплекса//Вестник СГЭУ, №: 10 (228), 2023, С. 46-51

<sup>5</sup> Кирьянова, З. В. Анализ финансовой отчетности. учеб. пособие для среднего профессионального образования / З.В. Кирьянова, Е.И. Седова. - М.: Юрайт, 2020. - 428 с.

<sup>6</sup> Козлова, О.А. Современные подходы к оценке финансовой устойчивости предприятий / О.А. Козлова // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. - 2022. - № 4. - С. 78-95.

**ASSESSMENT OF FINANCIAL ANALYSIS AS A DECISION-MAKING TOOL  
FOR THE MODERNIZATION OF PRODUCTION CAPACITIES:  
CRITERIA AND PRACTICAL APPROACHES**

© 2025 **Markova Irina Denisovna\***

Undergraduate student  
Samara State University of Economics  
E-mail: irochka-markova@mail.ru

© 2025 **Yarusova Svetlana Vladimirovna\***

Undergraduate student  
Samara State University of Economics  
E-mail: oy2890@mail.ru

This article focuses on the theoretical aspects of financial analysis which need to solve decisions for modernization of manufacture's powers in enterprises for their more effective operation and future development.

**Keywords:** financial analysis, modernization, payback period, net present value, internal rate of return, and profitability index.

---

\* Scientific adviser – **Bulavko Olga Alexandrovna**, Doctor of Economics, Associate Professor, Samara State University of Economics.

## ВЛИЯНИЕ САНКЦИЙ НА УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ

© 2025 Нагиев Игорь Андреевич\*

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: taymiwal@mail.ru

В статье проводится комплексный анализ трансформации подходов к управлению оборотным капиталом российскими компаниями в условиях санкционного давления. Исследуются ключевые изменения в структуре и динамике основных компонентов оборотного капитала – запасов, дебиторской и кредиторской задолженности, денежных средств – на основе актуальных статистических данных за 2023-2025 годы. Выявляются адаптационные стратегии, направленные на обеспечение финансовой устойчивости и операционной непрерывности, а также системные риски, сопутствующие новой экономической реальности. Особое внимание уделяется эмпирическим данным, демонстрирующим сдвиги в отраслевой специфике управления ликвидностью.

**Ключевые слова:** оборотный капитал, управление ликвидностью, санкции, финансовая устойчивость, запасы, дебиторская задолженность, денежные средства, операционный цикл.

Современная экономическая реальность для российских компаний характеризуется действием комплекса ограничительных мер, кардинальным образом изменивших привычные условия хозяйствования и параметры внешней среды. Данные обстоятельства оказали непосредственное и многоплановое воздействие на финансовый менеджмент, в особенности на одну из его ключевых функций – управление оборотным капиталом. Эффективное управление оборотным капиталом, под которым понимается совокупность текущих активов и обязательств, обеспечивающих непрерывность операционного цикла, превратилось из рутинной задачи в критический фактор выживания и устойчивого развития. Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью систематизации и анализа накопленного эмпирического опыта адаптации российских корпоративных структур к новым вызовам, а также выявления устойчивых тенденций и закономерностей в трансформации их финансовой политики. Целью работы является оценка масштабов и направленности влияния санкционных ограничений на структуру, динамику и управленческие подходы в области оборотного капитала, с фокусом на период 2023-2025 годов, для формирования взвешенного представления о текущем состоянии и перспективах корпоративных финансов. Санкционное давление проявилось в нескольких ключевых аспектах, определивших новые рамки для финансового управления: разрыв установленных логистических цепочек и необходимость поиска альтернативных каналов поставки сырья и комплектующих, ограничения доступа к международным финансовым рынкам и расчетным системам, высокая волатильность обменного курса, а также общее замедление темпов экономического роста и снижение платежеспособного спроса. Все перечисленные

---

\* Научный руководитель – **Никитина Наталья Владиславовна**, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

факторы в совокупности обусловили существенную переоценку традиционных моделей управления чистым оборотным капиталом, вынудив компании искать компромисс между поддержанием достаточного уровня ликвидности и обеспечением рентабельности операционной деятельности. В качестве информационной базы исследования использованы данные официальной статистики Федеральной службы государственной статистики (Росстат), обзоры и аналитические отчеты Банка России, отраслевые исследования консалтинговых компаний, а также релевантные публикации в отечественных и зарубежных научных изданиях, что позволяет обеспечить репрезентативность и достоверность проводимого анализа.<sup>1</sup> Одним из наиболее наглядных последствий санкционных ограничений стал структурный сдвиг в политике управления запасами.

Стремясь нивелировать риски срыва производственных процессов из-за срыва в поставках, компании были вынуждены перейти к стратегии накопления сверхнормативных запасов сырья, материалов и комплектующих. Данная тенденция, получившая название «импортозамещающего буфера», наиболее ярко проявилась в обрабатывающих отраслях промышленности, в машиностроении и в секторе информационных технологий. Если в докризисный период 2021 года средний уровень оборачиваемости запасов в промышленности составлял приблизительно 45 дней, то к концу 2024 года этот показатель увеличился до 68 дней, а по прогнозам на 2025 год стабилизируется на отметке около 62 дней, что свидетельствует о сохранении консервативной модели.<sup>2</sup> Такая стратегия, безусловно, способствует операционной стабильности, однако имеет и значительные издержки. Резко возрастают затраты на хранение, замораживаются значительные объемы денежных средств в медленно оборачивающихся активах, что создает прямую нагрузку на финансовые потоки и снижает общую рентабельность. Динамика изменения структуры оборотных активов в разрезе отдельных отраслей за период 2022-2024 годов наглядно демонстрирует произошедшие изменения, что отражено в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика структуры оборотных активов в отдельных отраслях экономики РФ, 2022-2024 гг. (% от общей стоимости оборотных активов)

Отрасль/Элемент оборотных активов	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение за период (п.п.)
Обрабатывающая промышленность				
Запасы	38,2	43,5	46,0	+7,8
Дебиторская задолженность	35,1	33,0	31,5	-3,6
Денежные средства и их эквиваленты	26,7	23,5	22,5	-4,2
Торговля (оптовая и розничная)				
Запасы	52,4	54,9	56,5	+4,1
Дебиторская задолженность	28,9	26,8	25,1	-3,8
Денежные средства и их эквиваленты	18,7	18,3	18,4	-0,3
Транспорт и связь				
Запасы	15,8	17,2	18,0	+2,2
Дебиторская задолженность	48,5	47,1	46,2	-2,3
Денежные средства и их эквиваленты	35,7	35,7	35,8	+0,1

Как видно из представленных данных, доля запасов в общей структуре оборотных активов в обрабатывающей промышленности выросла на 7,8 процентных пункта, в то время

как в торговле, несмотря на изначально высокий уровень, прирост составил 4,1 п.п., что косвенно указывает на более гибкие возможности данной отрасли по адаптации логистических моделей. Параллельно с этим наблюдался рост значимости управления дебиторской задолженностью. В условиях экономической неопределенности и давления на денежные потоки контрагентов компании столкнулись с необходимостью ужесточения кредитной политики и усиления контроля за сроками погашения задолженности. С одной стороны, это проявлялось в сокращении среднего срока предоставляемого коммерческого кредита, а с другой – в росте просроченной дебиторской задолженности как индикатора ухудшения платежной дисциплины в экономике. По данным Банка России, доля просроченной дебиторской задолженности в общем объеме задолженности корпоративного сектора увеличилась с 3,8% в 2021 году до 5,9% в 2024 году, а прогноз на 2025 год предполагает ее стабилизацию на высоком уровне – около 5,5%.<sup>3</sup> Это вынуждает компании направлять дополнительные ресурсы на создание резервов по сомнительным долгам, что также негативно сказывается на финансовом результате, и активнее использовать такие инструменты, как факторинг, для ускорения оборачиваемости данного вида активов.

Существенные трансформации претерпела и политика управления денежными средствами и их эквивалентами. Повышенная волатильность на финансовых рынках, ограничения в использовании иностранной валюты и необходимость поддержания повышенного уровня операционной ликвидности привели к росту спроса на рублевые денежные средства. Компании стали формировать более значительные остатки на расчетных счетах в национальной валюте для обеспечения бесперебойных расчетов с поставщиками, уплаты налогов и заработной платы.

При этом инвестиционная активность в части долгосрочных финансовых вложений была существенно свернута, а свободные средства, как правило, размещались в краткосрочные высоколиквидные инструменты, такие как депозиты и облигации федерального займа с минимальным уровнем риска. Анализ динамики абсолютных объемов денежных средств на счетах крупных и средних предприятий нефинансового сектора показывает их устойчивый рост в номинальном выражении: если в начале 2022 года данный показатель составлял около 18,5 трлн рублей, то к началу 2025 года он превысил отметку в 25 трлн рублей.<sup>4</sup> Однако, как демонстрирует Таблица 1, в относительной структуре оборотных активов доля денежных средств в ряде отраслей, например, в обрабатывающей промышленности, продемонстрировала отрицательную динамику, что объясняется опережающим ростом стоимости запасов. Это свидетельствует о том, что наращивание денежных резервов не всегда поспевало за инфляционным ростом цен на сырье и необходимостью финансирования расширения запасов. Важным аспектом адаптации стало изменение подходов к управлению кредиторской задолженностью. В условиях ограниченного доступа к традиционным банковским кредитам, особенно долгосрочным, многие компании были вынуждены активно использовать отсрочки платежей, предоставляемые поставщиками, как источник краткосрочного финансирования. Это привело к увеличению объемов и сроков коммерческого кредита, получаемого от контрагентов. Подобная практика, с одной стороны, позволяла смягчить дефицит денежных потоков, но с другой – создавала цепную реакцию финансовой напряженности по всей цепочке поставок, поскольку поставщики, в свою очередь, также сталкивались с кассовыми разрывами. Мониторинг показателей оборачиваемости кредиторской задолженности указывает на ее замедление: в среднем по экономике

период оборота увеличился с 42 дней в 2021 году до 55 дней в 2024 году.<sup>5</sup> Системный анализ изменений в ключевых финансовых коэффициентах, характеризующих эффективность управления оборотным капиталом, представлен в таблице 2.

**Таблица 2 – Ключевые показатели эффективности управления оборотным капиталом в корпоративном секторе РФ (средние значения по выборке крупных и средних предприятий)**

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Коэффициент текущей ликвидности (доли ед.)	1,85	1,65	1,52	1,48	1,50
Период оборота запасов (дни)	45	58	65	68	65
Период оборота дебиторской задолженности (дни)	40	46	50	52	51
Период оборота кредиторской задолженности (дни)	42	50	53	55	54
Продолжительность операционного цикла (дни)	85	104	115	120	116
Продолжительность финансового цикла (дни)	43	54	62	65	62

Данные показатели в совокупности отражают общее ухудшение эффективности управления оборотным капиталом под влиянием санкционных шоков. Увеличение продолжительности как операционного, так и финансового циклов свидетельствует о замедлении оборачиваемости и, следовательно, о необходимости привлечения большего объема ресурсов для финансирования текущей деятельности. При этом снижение коэффициента текущей ликвидности ниже оптимального уровня в ряде отраслей (например, в обрабатывающей промышленности) указывает на рост рисков краткосрочной неплатежеспособности, что требует от финансовых менеджеров принятия взвешенных решений по реструктуризации текущих активов и обязательств.

В качестве адаптационных стратегий, направленных на оптимизацию управления оборотным капиталом в новых условиях, компании стали активно внедрять более сложные инструменты финансового планирования и анализа. Возросла популярность казначейских систем и программного обеспечения для ежедневного мониторинга денежных потоков. Широкое распространение получила практика сценарного планирования, позволяющая моделировать различные варианты развития событий, включая дальнейшее ужесточение ограничений или изменения валютного курса.

В области управления запасами наметился переход от простого накопления к более избирательной стратегии, основанной на ABC-XYZ анализе, которая позволяет выделить критически важные позиции, требующие создания максимального запаса, и второстепенные, по которым можно поддерживать минимальный страховой запас. Кроме того, в условиях переориентации на новые рынки сбыта и поставок компании были вынуждены пересматривать свою ценовую политику, закладывая в нее повышенные риски и затраты, связанные с удорожанием логистики и страхования, что, в свою очередь, оказывало влияние на объем выручки и, следовательно, на всю структуру оборотных активов. Иностранные исследователи также отмечают, что в условиях макроэкономической нестабильности и ограничения доступа к внешнему финансированию приоритетной задачей для корпораций становится максимизация внутренней операционной эффективности и генерации движения денежной наличности, что полностью соответствует наблюдаемой в России тенденции.<sup>6</sup> Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что санкционное давление

оказало глубокое и системное воздействие на управление оборотным капиталом российских компаний, вызвав пересмотр устоявшихся парадигм и моделей финансового менеджмента. Ключевыми наблюдаемыми эффектами стали: структурный рост доли запасов в оборотных активах как следствие политики создания импортозамещающих буферов; увеличение продолжительности операционного и финансового циклов, свидетельствующее о замедлении оборачиваемости и росте потребности в финансировании; ужесточение управления дебиторской задолженностью на фоне ухудшения платежной дисциплины; а также трансформация политики управления денежными средствами в сторону поддержания повышенных рублевых ликвидных резервов. Статистические данные за 2023-2024 годы и прогнозные оценки на 2025 год подтверждают устойчивость данных тенденций. Отраслевой срез демонстрирует различную степень адаптации, наиболее значительные структурные сдвиги произошли в обрабатывающей промышленности. В ответ на вызовы компании активно внедряют более сложные инструменты финансового анализа, сценарного планирования и оперативного контроля, стремясь найти новый баланс между ликвидностью, рентабельностью и операционными рисками. Таким образом, современная модель управления оборотным капиталом в России эволюционирует в сторону большей консервативности, автономности и ориентации на внутренние источники стабилизации, что является закономерной реакцией на фундаментальное изменение параметров внешней финансовой и экономической среды.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Иванов А.А., Петрова С.В. Трансформация корпоративных финансовых стратегий в условиях новой экономической реальности // Финансы и кредит. – 2024. – № 5(821). – С. 44-60.

<sup>2</sup> Обзор корпоративных финансов Банка России (по итогам 2024 года и прогноз на 2025 год). – М.: Банк России, 2025. – 45 с.

<sup>3</sup> Аналитический отчет «Оборотный капитал и ликвидность предприятий реального сектора: тенденции 2023-2024 гг.» / Под ред. К.С. Смирнова. – М.: Аналитический центр «Российский бизнес», 2025. – 68 с.

<sup>4</sup> Статистический бюллетень «Финансы организаций (за исключением кредитных и финансовых)» / Федеральная служба государственной статистики (Росстат). – 2025. – № 2. – 125 с.

<sup>5</sup> Сидоров В.Г. Управление ликвидностью и оборотным капиталом в эпоху турбулентности: отраслевой аспект // Экономика предприятия. – 2024. – № 12. – С. 75-85. <sup>6</sup> Hill M., Kelly W. Working Capital Management in a Volatile Macroeconomic Environment: Evidence from Emerging Markets // Journal of Corporate Finance. – 2024. – Vol. 84. – P. 102-115.

# THE IMPACT OF SANCTIONS ON WORKING CAPITAL MANAGEMENT

© 2025 Nagiev Igor Andreevich\*

Student

Samara State University of Economics

E-mail: taymiwal@mail.ru

This article provides a comprehensive analysis of the transformation of approaches to working capital management by Russian companies under sanctions pressure. Key changes in the structure and dynamics of the main components of working capital – inventories, accounts receivable and payable, and cash – are being investigated based on current statistical data for 2023-2025. The paper identifies adaptation strategies aimed at ensuring financial stability and operational continuity, as well as systemic risks associated with the new economic reality. Particular attention is paid to empirical data demonstrating shifts in industry-specific liquidity management.

**Keywords:** working capital, liquidity management, sanctions, financial stability, stocks, accounts receivable, cash, operating cycle.

---

\* Scientific adviser – **Nikitina Natalia Vladislavovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

## ДИСТАНЦИОННОЕ ЗОНДИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ТОЧНОСТИ И ДОСТОВЕРНОСТИ ОЦЕНКИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

© 2025 Наугольнова Ирина Александровна

доктор экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: naugolnovaia@mail.ru

© 2025 Ван Чэнь

доцент, зам. директора кафедры географических информационных наук

Аньхойский университет, Китай

E-mail: chen.wang@ahu.edu.cn

В статье обоснована целесообразность и отражены возможности применения дистанционного зондирования земли в сельском хозяйстве. Представлены характеристики БПЛА для мониторинга сельского хозяйства, обсуждение имеющихся ограничений в их применении.

**Ключевые слова:** дистанционное зондирование, сельское хозяйство, БПЛА, характеристики.

Традиционные полевые исследования, несмотря на их высокую научную ценность, характеризуются значительными издержками, ограниченной репрезентативностью и зависимостью от человеческого фактора. В то время как технологии дистанционного зондирования обеспечивают непрерывное наблюдение за сельскохозяйственными угодьями, включая труднодоступные и обширные территории<sup>1</sup>.

Современные спутниковые системы (LANDSAT, Sentinel, TerraSAR-X, RADARSAT) обеспечивают глобальное покрытие и доступ к данным о динамике растительного покрова, влажности почвы, структуре землепользования. Однако ключевым направлением развития является использование беспилотных летательных аппаратов, которые позволяют получать детальные данные с пространственным разрешением до нескольких сантиметров на пиксель<sup>2</sup>.

Беспилотное зондирование уже применяется для:

- оценки состояния вегетации на основе мультиспектральных индексов (NDVI, SAVI, GNDVI);

- выявления зон переувлажнения или недостаточного орошения;

- определения плотности и состояния посевов в ранние фазы вегетации;

- построения цифровых моделей рельефа и анализа эрозионных процессов;

- калибровки спутниковых данных и повышения точности моделирования производительности.

Использование беспилотных систем дает возможность оперативно проводить повторные измерения в течение одного сельскохозяйственного сезона, что существенно повышает качество прогнозов урожайности и позволяет строить сценарные модели продовольственной безопасности.

Требуемые характеристики БПЛА, позволяющие осуществлять перечисленные функции показаны в таблице 1.

Таблица 1 – Требуемые характеристики БПЛА для мониторинга сельского хозяйства

№	Характеристика	Описание / назначение	Минимальные требования (ориентир)	Желательные (оптимум)	Связь с задачами мониторинга
1	2	3	4	5	6
1	Пространственное разрешение (GSD)	Размер пикселя на поверхности (см/пиксель) определяет детальность карт и возможность детектировать отдельные растения/строки	5–10 см/пиксель (для полей в мелкой культуре)	1–5 см/пиксель (для точечного контроля и ранней диагностики)	оценка состояния вегетации, плотности посевов, ранняя диагностика стрессов
2	Спектральный набор (диапазоны)	Набор каналов (RGB, NIR, RedEdge, узкополосные спектральные каналы)	RGB + NIR (4-канала)	RGB + NIR + RedEdge + полосы для влагосодержания / узкие полосы хлорофилла (6–12 каналов)	расчет NDVI, SAVI, GNDVI; определение хлорофилла, влаги, стрессов
3	Радиометрическое разрешение	Глубина цветности/яркости (бит). Влияет на чувствительность к изменениям отражательной способности	10 бит	12–14 бит	точная оценка изменений биомассы, калибровка отражательной способности
4	Точность позиционирования (GNSS / RTK/PPK)	Точность геопривязки снимков без/с корректировкой	Позиционная точность ≈ 1–3 м (без RTK/PPK)	Центиметровая точность (RTK/PPK)	калибровка спутниковых данных; создание ортомозаик и цифровых карт полей
5	Время полета (эндюранс)	Максимальное время полета на батарее – влияет на площадь покрытия за вылет	20–30 мин	45–90+ мин или сменные батареи/транспортная платформа	оперативные повторные съемки, покрытие больших полей
6	Грузоподъемность (payload)	Возможность нести мульти-/гиперспектральные камеры, термальные камеры, LiDAR	0.5–1.5 кг	2–5+ кг	использование специализированных сенсоров (гиперспектр, LiDAR, термо)
7	Полетная высота (рекомендуемая)	Типичная высота при агро съемке над уровнем поля. Влияет на GSD и покрытие	30–120 м AGL (в зависимости от цели)	гибкая регулировка 10–200 м AGL с удержанием GSD	выбор разрешения и ширины полосы съемки

1	2	3	4	5	6
8	Ширина полосы съемки (swath)	Геометрическая ширина зоны, покрываемая за один пролет.	50–150 м (при низкой высоте)	100–500+ м (при оптимальном соотношении разрешения/высоты)	планирование миссии, эффективность покрытия
9	Канал связи и передача данных	Надежность управления, возможность передачи телеметрии/пакетов данных в реальном времени	Дальномерная телеметрия, FPV, радиоканал до 2–5 км	Шифрованный HD-канал, LTE/5G резерв, дальность 10–50+ км (bvLOS/c разрешениями)	оперативный мониторинг, управление в труднодоступных зонах
10	Стабилизация и платформа	Стабильность полета для получения нерезких кадров, точность рейса.	3-осевой подвес, автопилот	3–6-осевая стабилизация, точный автопилот с планированием маршрута	качественные ортомозаи- и многокадровая съемка
11	Калибровка и эталон	Наличие калибровочных панелей/процедур (рефлекторные пластины), радиометрическая калибровка	Использование калибровочной мишени (раз в съемку)	Калибр. панели + температурная / спектральная калибровка сенсора, протоколы QA/QC	получение сопоставимых по времени/месту данных, преобразование в отражательную способность
12	Форматы и метаданные	Поддержка геопривязанных форматов, EXIF, записи параметров полета	GeoTIFF, JPG + сопроводительная телеметрия	GeoTIFF (рефлексивность), radiometrically corrected formats, подробные метаданные	постобработка, интеграция с ГИС, калибровка спутниковых данных
13	Устойчивость к погодным условиям	Работа при ветре, влажности, температуре	Работа при ветре до 6–8 м/с; температурный диапазон –10...+40°C	Работа при ветре до 10–12 м/с; расширенный T-диапазон, влагозащита IP-класса	обеспеченность съемки в непредсказуемых условиях сезона
14	Терминальная обработка и ПО	Наличие программного обеспечения для стыковки, расчета индексов, цифровых моделей рельефа (DTM/DSM)	ПО для создания ортомозаик, расчета NDVI (базовый)	Расширенное ПО: обработка гиперспектра, машинное обучение, облачные решения, интеграция с ГИС	построение цифровых двойников, автоматизация аналитики
15	LiDAR / Тепловизор (опционально)	LiDAR – для цифрового рельефа и структуры посевов; тепловизор – для контроля влаги/стресса	Необязательно	Наличие модулей LiDAR / термокамеры для комплексного анализа	анализ эрозии, структуру посевов, водный стресс, калибровка SMI

Несмотря на значительный прогресс в развитии технологий беспилотных летательных аппаратов и сопутствующих сенсорных систем, их применение в сельском хозяйстве сталкивается с рядом объективных ограничений. В первую очередь, экономическая доступность высокоточных мультиспектральных и гиперспектральных камер, а также систем LiDAR остается серьезным барьером для массового внедрения, особенно среди мелких и средних фермерских хозяйств. Стоимость таких комплексов зачастую превышает десятки тысяч долларов, что требует существенных инвестиций и продуманной бизнес-модели окупаемости.

Технические ограничения связаны с ограниченной автономностью полетов, особенно у легких дронов с мультиспектральным оборудованием. Время полета, как правило, не превышает 30–45 минут, что ограничивает площадь обследуемых территорий за один вылет. Использование аппаратов с фиксированным крылом позволяет увеличить зону охвата, однако такие системы сложнее в эксплуатации. К тому же, высота полета и зона действия радиоканала ограничены нормативными актами, которые в большинстве стран накладывают жесткие требования на полеты вне визуальной зоны оператора.

Важным фактором является также воздействие метеоусловий. Ветер, осадки и изменчивость освещения значительно влияют на качество получаемых данных и стабильность полета. Несмотря на наличие моделей с повышенной ветроустойчивостью и возможностью работы при низких температурах, эксплуатация БПЛА в сложных погодных условиях остается проблематичной<sup>3</sup>.

Необходимость получения разрешений на полеты, сертификация оборудования и соблюдение стандартов связаны с существенными временными и финансовыми издержками. Однако на фоне роста интереса к цифровизации сельского хозяйства ведется активная работа по адаптации нормативной базы, что в перспективе позволит расширить возможности применения БПЛА<sup>4</sup> и повысить их эффективность как инструментов дистанционного мониторинга и прогнозирования урожайности.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Дражецкий, Д. А. Оценка сельскохозяйственных земель по данным дистанционного зондирования Земли / Д. А. Дражецкий, В. Э. Титова, А. А. Клышникова // Астраханский вестник экологического образования. – 2025. – № 1(85). – С. 34-38. – DOI 10.36698/2304-5957-2025-1-34-38. – EDN LFAAIS.

<sup>2</sup> Ахмедов, А. Д. Применение современных технологий при инвентаризации земель сельскохозяйственного назначения / А. Д. Ахмедов, И. А. Азиева, Р. А. Чечко // Астраханский вестник экологического образования. – 2022. – № 3(69). – С. 94-102. – DOI 10.36698/2304-5957-2022-3-94-102. – EDN YQMBTA.

<sup>3</sup> Использование дистанционного зондирования при мониторинге полей в точном земледелии / С. В. Шайтура, Н. С. Шайтура, А. С. Прудкий [и др.] // Землеустройство, кадастр и мониторинг земель. – 2023. – № 8. – С. 485-492. – DOI 10.33920/sel-04-2308-06. – EDN NNGTIB.

<sup>4</sup> Писарева, О. А. Использование технологий дистанционного зондирования земли в сельском хозяйстве / О. А. Писарева // Промышленность и сельское хозяйство. – 2022. – № 10(51). – С. 10-13. – EDN VBSAUU.

**REMOTE SENSING AS A TOOL FOR IMPROVING THE ACCURACY AND RELIABILITY  
OF AGRICULTURAL PRODUCTIVITY ASSESSMENTS**

**© 2025 Naugolnova Irina Aleksandrovna**

Doctor of Economics, Associate Professor

Samara State University of Economics

E-mail: naugolnovaia@mail.ru

**© 2025 Wang Chen**

PhD, Deputy Director of the Department of Geographical Information Sciences

Anhui University, China

E-mail: chen.wang@ahu.edu.cn

This article substantiates the feasibility and potential of using remote sensing in agriculture. It presents the characteristics of UAVs for agricultural monitoring and discusses the limitations of their use.

**Keywords:** remote sensing, agriculture, UAVs, characteristics.

## ПОДДЕРЖКА ГРАЖДАНАМИ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

© 2025 Никогосян Амалия Наириевна\*

аспирант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: nikogosyanamalia@yandex.ru

Для повышения осведомленности граждан о Целях устойчивого развития (ЦУР) и разработки эффективной коммуникационной кампании крайне важно знать ценности граждан, их осведомленность и знания о ЦУР. Поскольку ни в одном из предыдущих исследований этот вопрос не рассматривался, данное исследование направлено на восполнение пробелов и выяснение того, как демографические переменные, личные ценности, осведомленность о проблемах устойчивого развития, информация и реклама влияют на поддержку гражданами ЦУР.

**Ключевые слова:** экология, устойчивое развитие, цели устойчивого развития.

17 целей в области устойчивого развития (ЦУР) Организации Объединенных Наций обеспечивают всеобъемлющую основу для координации и формирования государственной политики по достижению экологически, социально и экономически устойчивого мира к 2030 году (рисунок 1). Несмотря на то, что ЦУР возглавляются национальными правительствами, достижение этих целей также требует вовлечения снизу вверх и поддержки со стороны местных заинтересованных сторон, а также эффективной общественной поддержки и активного участия. Ценности граждан и их осведомленность и понимание ЦУР и устойчивости могут влиять или, другими словами, оказывать влияние на это взаимодействие, поскольку люди более охотно принимают и распространяют информацию, которая соответствует их собственным ценностям и способу получения информации. Для содействия поддержке гражданами ЦУР крайне важно изучить их ценности, осведомленность и знания о ЦУР, а также то, как они получают информацию об устойчивости [3, 110].

Поскольку коммуникация является ключевым инструментом информирования граждан об устойчивости, важно разработать коммуникационную стратегию для ЦУР, согласованную с информационно-рекламным восприятием граждан. Во многих исследованиях изучалось, как политики понимают и используют ЦУР для улучшения разработки политики. Тем не менее, мало что известно о том, как граждане воспринимают и понимают ЦУР и как они хотят быть информированы о ЦУР. Это важно для разработки коммуникационной стратегии по устойчивому развитию, поскольку граждане могут быть мотивированы к действию с помощью надлежащим образом представленной информации [2, 87].

Возрастающая сложность среды и растущая динамика изменений требуют гибких компетенций с систематической адаптацией поведения в изменяющихся ситуациях, характерных для текущих и будущих изменений в окружающей среде. С этой точки зрения, капитал компетенций граждан нуждается в регулярном обновлении для соответствия требований

---

\* Научный руководитель – Булавко Ольга Александровна, доктор экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

быстро меняющейся среды. В связи с динамичными изменениями в окружающей среде, разрыв в адаптации граждан по отношению к ЦУР и вопросам устойчивости может быть сокращен в основном за счет создания знаний о них.



Рисунок 1 – Цели устойчивого развития ООН

Информирование граждан о проблемах устойчивого развития имеет как образовательную, так и коммерческую направленность. Граждане должны быть информированы о последствиях глобальной устойчивости и последствиях действий людей для окружающей среды. Тем не менее, некоторые исследователи подчеркивают важность позитивной информации, например, о пользе деятельности, которая может вызвать эмоциональные реакции. Информирование о ЦУР и повышение осведомленности является важнейшим начальным и текущим шагом на пути к успешной реализации Повестки дня на период до 2030 года. При распространении информации о ЦУР важно четко понимать преимущества согласования национальных и субнациональных планов с Повесткой дня на период до 2030 года и увязки ЦУР с местными проблемами.

Информирование может помочь сформировать ценности гражданина, поскольку экологические ценности и принципы играют важную роль в экологическом поведении, поскольку убеждения влияют на установки личных норм, которые, в свою очередь, влияют на моральные ожидания, способствующие экологическим действиям потребителей. Личные ценности – это убеждения, которыми мы дорожим больше всего, и они часто вплетаются в нашу личность и определяют, кто мы есть как личность. Они становятся частью нас, влияя на наши решения и действия. Другими словами, они являются основными дви-

жущими силами нашей личности и действий. Анализ личных ценностей, связанных с экологической устойчивостью, показал, что они в значительной степени обусловлены недостатком знаний или восприятия того, как человек может оказать влияние. Основными ценностями граждан в области устойчивого развития являются сохранение, открытость к изменениям и самосовершенствование.

Осознание проблем устойчивости представляет собой понимание хрупкости окружающей среды и важности ее защиты, а именно понимание и осознанное отношение к окружающей среде и ее проблемам, включая взаимодействие человека [1, 56]. Когда граждане становятся более внимательными и осведомленными о проблемах, они с большей вероятностью будут действовать в соответствии с ЦУР. Информация о проблемах устойчивого развития стала более доступной, чем когда-либо, но переход от осознания к действиям происходит очень медленно. Ученые и исследователи подчеркивают, что широко распространенное вмешательство в деятельность, связанную с человеком, привело к серьезным проблемам, включая изменение климата, глобальное потепление, загрязнение окружающей среды и утрату биоразнообразия.

Существующие исследования подчеркивают рекламу и ее влияние, т.е. изменение, которое является результатом или следствием рекламы, где результаты подтверждают, что граждане становятся более экологически сознательными и осознают кризис, с которым сталкивается окружающая среда. Существует три типа рекламы устойчивого развития. Во-первых, в ней обсуждается взаимосвязь между продуктом и окружающей средой. Во-вторых, он представляет продукт, который пропагандирует устойчивый образ жизни. И в-третьих, это транслирует корпоративный имидж экологической ответственности. В результате граждане будут более охотно приобретать экологически чистые товары или услуги. Это играет значительную роль в изменении покупательского поведения потребителей в пользу экологически чистых продуктов, тем самым снижая негативное воздействие искусственных продуктов на окружающую среду. Исследование осведомленности о зеленом маркетинге показало, что реклама должна быть привлекательной для потребителей и важной для их образа жизни. Преобладающий консенсус заключается в том, что оптимистичные сообщения должны использоваться для того, чтобы побудить людей изменить свое поведение. Некоторые исследователи также подчеркивают, что экологически устойчивые продукты или услуги не являются коммерчески жизнеспособными, если качества устойчивости не сформулированы должным образом.

Устойчивая реклама стала очень важной маркетинговой концепцией в последние годы, поскольку она доказала свою эффективность в продвижении и укреплении концепции устойчивого развития. Граждане считают, что информация о ЦУР должна доноситься и продвигаться через средства массовой информации, которые должны направляться государством. Ему необходимо установить более строгие правила и нормы для поддержки устойчивой маркетинговой коммуникации и обеспечить выполнение этих правил для повышения доверия граждан к рекламе.

Поскольку поддержка ЦУР со стороны общества в целом имеет решающее значение для достижения ЦУР, систематически планируемая и управляемая государством коммуникация о ЦУР через средства массовой информации, по вопросам устойчивости, презентацией экологичности продукта или услуги, потенциальными положительными действи-

ями и потенциальными негативными последствиями, поможет повысить осведомленность и знания о ЦУР, которые в настоящее время находятся на низком уровне.

Чем выше личные ценности, осведомленность о проблемах устойчивого развития, чем выше образование, чем эффективнее информирование и чем больше доверия к рекламе, тем больше общественная поддержка ЦУР. Таким образом, различий в поддержке по полу нет, но более молодые и образованные люди с большей вероятностью поддержат ЦУР.

Граждане считают, что информация о ЦУР должна доноситься и продвигаться через средства массовой информации, которые должны направляться государством. Ему необходимо установить более строгие правила и нормы для поддержки устойчивой маркетинговой коммуникации и обеспечить выполнение этих правил для повышения доверия граждан к рекламе [4, 74]. Для того, чтобы заручиться поддержкой граждан в отношении ЦУР, важно спланировать систематическую коммуникационную кампанию и информирование правительства о ЦУР через средства массовой информации, с информацией по вопросам устойчивого развития, презентацией экологичности продукта или услуги, потенциальными положительными действиями и потенциальными негативными последствиями.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Базарова, Л. А. Менеджмент устойчивого развития компании / Л.А. Базарова. - М.: АСВ, 2022. - 372 с.

<sup>2</sup> Вацалова, Т. В. Экологические основы природопользования. Устойчивое развитие : учебное пособие / Т. В. Вацалова. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 186 с.

<sup>3</sup> Костромин П. А. Инновационная и научная деятельность как факторы управления устойчивым развитием организаций и территорий / П. А. Костромин // Экономика науки. – 2025. – № 2. – С. 41-50.

<sup>4</sup> Мейсунова, А. Ф. Прикладная экология и устойчивое природопользование : учебник и практикум для вузов / А. Ф. Мейсунова. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 131 с.

<sup>5</sup> Мейсунова, А. Ф. Экология и природопользование: теоретические основы : учебник для вузов / А. Ф. Мейсунова.

<sup>6</sup> Половникова Ю.А., Булавко О.А. Государственный бюджет как инструмент социально-экономического развития. // Российская наука: актуальные исследования и разработки. Сборник научных статей XIX Всероссийской научно-практической конференции. Самара, 2025.- с. 232-234

## CITIZENS' SUPPORT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

© 2025 **Nikogosyan Amalia Nairievna\***

Postgraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: nikogosyanamalia@yandex.ru

To raise citizens' awareness of the Sustainable Development Goals (SDGs) and develop an effective communication campaign, it is crucial to know citizens' values, awareness, and knowledge about the SDGs. Since no previous studies have addressed this issue, this study aimed to fill the research gap and explore how demographic variables, personal values, awareness of sustainable development issues, information, and advertising influence citizens' support for the SDGs.

**Keywords:** ecology, sustainable development, sustainable development goals.

---

\* Scientific adviser – **Bulavko Olga Alexandrovna**, Doctor of Economics, Associate Professor, Samara State University of Economics.

## СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ЗАДЕРЖЕК ПЕРЕРАБОТКИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОТХОДОВ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ

© 2025 Родионова Ксения Алексеевна

аспирант кафедры математики и бизнес-информатики  
Самарский национальный исследовательский университет  
имени академика С.П. Королева  
E-mail: ksurora@gmail.com

Рост объемов производственных отходов и отсутствие данных о временных задержках их переработки усиливают потребность в научном анализе влияния этих лагов на эффективность промышленности. В статье выполнен статистический обзор отраслевых показателей, проанализированы крупнейшие операторы переработки и обоснована необходимость разработки математической модели влияния временных задержек на производственные системы.

**Ключевые слова:** производственные системы, переработка отходов, временные задержки, запыление, промышленная трансформация, эффективность производства, статистический анализ.

В современных условиях промышленной трансформации эффективное управление производственными отходами имеет критическое значение. Неконтролируемое образование отходов увеличивает материальные затраты, снижает производительность и негативно влияет на экологическую обстановку. Эффективная переработка отходов позволяет рационально использовать ресурсы, снижать себестоимость продукции и повышать конкурентоспособность предприятий<sup>1</sup>.

Ключевые определения исследования:

Производственные системы – совокупность технологических процессов и организационных структур, обеспечивающих выпуск продукции<sup>2</sup>.

Производственные отходы – материалы или побочные продукты, не используемые в основной продукции<sup>3</sup>.

Временные задержки переработки отходов (лаг переработки) – период между образованием отходов и их переработкой или утилизацией<sup>4</sup>.

Эффективность производственной системы – совокупность показателей производительности, ресурсопотребления и экономической отдачи<sup>5</sup>.

Неуправляемое образование производственных отходов повышает ресурсоемкость производства и долю материальных затрат. Неконтролируемая утилизация опасных отходов (асбест, аккумуляторы, кислотные и щелочные смеси) может вызывать пожары, взрывы и разрушение инфраструктуры. Статистический анализ временных задержек переработки отходов позволяет выявлять тенденции, оценивать соответствие нормативам и оптимизировать производственные процессы. Данные собираются через мониторинг объемов и состава производственных отходов, процессы переработки, бухгалтерскую отчетность, материально-сырьевые балансы и отраслевые справочники.

Временные лаги переработки напрямую влияют на эффективность производственной системы: чем дольше производственные отходы ожидают переработки, тем выше издержки и ниже ритмичность производства.

За последние годы наблюдается рост проблем, связанных с обработкой производственных отходов в России. В 2023 году предприятия образовали рекордные 9,3 млрд тонн производственных отходов, что на 3 % больше, чем в 2022 году. При этом захоронение отходов сократилось почти в три раза – на свалки отправлено 1,6 млрд тонн<sup>6</sup>.

Несмотря на значительный объем образования производственных отходов, уровень их переработки остается низким. Перерабатывается лишь около 40 % образованных производственных отходов, в некоторых регионах ситуация еще хуже – часть отходов остается практически полностью не переработанной<sup>7</sup>.

Рынок переработки производственных отходов демонстрирует потенциал роста. Прогнозируется, что доля переработки может вырасти до 50–60 % по мере расширения перерабатывающих мощностей и усиления контроля за обращением отходов<sup>8</sup>.

С точки зрения временных задержек между образованием производственных отходов и их переработкой, прямые статистические данные остаются крайне ограниченными. Известно, что пропускная способность перерабатывающих мощностей, логистические и организационные барьеры создают лаги переработки, влияющие на эффективность производственной системы.

Также отмечается тенденция к снижению общего объема образованных производственных отходов: в 2024 году образование отходов снизилось с 9,3 млрд тонн до 8,5 млрд тонн, что свидетельствует о постепенном внедрении устойчивых производственных практик и рациональном использовании ресурсов<sup>9</sup>.

Мировой опыт демонстрирует, что эффективность переработки отходов и снижение временных лагов напрямую связаны с уровнем технологического развития перерабатывающих операторов. Крупнейшие международные компании формируют глобальные стандарты в сфере обращения с отходами. Европейские операторы достигают наиболее высоких показателей за счет глубокой автоматизации сортировки, систем динамического контроля потоков вторсырья и интеграции принципов «замкнутого цикла» в производственные цепочки.

Например, Veolia и Paprec активно используют роботизированные сортировочные линии и цифровые платформы управления потоками отходов, что снижает величину временных задержек и обеспечивает более равномерную загрузку перерабатывающих мощностей. Немецкие компании Remondis и PreZero достигли устойчиво низких прогнозных лагов благодаря комбинированным системам предварительной переработки, позволяющим сортировать и стабилизировать отходы еще до поступления на основные линии<sup>10</sup>.

В то же время американские операторы Waste Management и Republic Services сталкиваются с более существенными задержками, что связано с большими логистическими расстояниями и фрагментированностью инфраструктуры. Практика мировых лидеров показывает: сокращение лагов переработки возможно только при интеграции цифрового мониторинга, развитии инфраструктуры ранней сортировки и внедрении технологий высокотемпературной переработки, что позволяет синхронизировать производственные процессы и снизить нагрузку на складские и транспортные мощности.

Существующие статистические данные иллюстрируют общий рост образования производственных отходов и низкий уровень их переработки, однако нет открытой статистики, позволяющей точно оценить временные задержки в днях, неделях или месяцах. Отсутствие перечисленных данных ограничивает возможность проведения глубокого корреляционного анализа влияния лагов на эффективность производственной системы. В связи с этим статистический анализ позволяет выявлять общие тенденции, но для количественного прогнозирования и моделирования необходимы либо первичные данные от предприятий, либо формальные модели, учитывающие гипотетические лаги переработки на основе агрегированных показателей.

Анализ крупнейших операторов переработки отходов демонстрирует несколько ключевых тенденций, имеющих прямое значение для организации производственных процессов, промышленного сектора и экономики в целом (таблица 1).

Таблица 1 – Лидеры переработки отходов (2022–2024) \*

Название компании	Регион	Объем отходов (т/год)	% переработки	Прогнозная доля запусов (временной лаг, %)
Veolia	Франция	120 000 000	44-50	8-12 **
Remondis	Германия	10 000 000	55	10 **
Paprec	Франция	16 000 000	52	10 **
Waste Management, Inc.	США	40 000 000	32-35	15 **
Republic Services, Inc.	США	30 000 000	30-35	15 **
Clean Harbors	США	8 000 000	40	12 **
Waste Connections	США	15 000 000	33	12 **
Swire Pacific	Китай	91 116	61	14 **
Ecolab / Veolia Russia	Россия	2 000 000	25-30	15 **
«РТ Инвест»	Россия	1 500 000	28	15 **
«ЭкоЛайн»	Россия	1 200 000	22	12 **
Covanta Holding	США	12 000 000	45	10 **
PreZero	Германия	8 000 000	50	10 **
Biffa	Великобритания	6 000 000	48	10 **

\* на основе исследования «Глобальная рейтинговая таблица по вторичной переработке отходов – отчет о первом этапе» (2024), а также данных отраслевых отчетов и рыночных исследований.

\*\* значения являются оценочными.

Во-первых, наблюдается заметное различие в уровнях переработки и временных лагов между странами. Европейские компании характеризуются относительно высокой переработкой и меньшими временными задержками,

Во-вторых, американский и российский сектора демонстрируют более длительные прогнозные лаги переработки. Для предприятий это означает необходимость увеличенных площадей для временного хранения отходов, дополнительных расходов на логистику и контроля качества, а также потенциальное влияние на себестоимость продукции. Для промышленности в целом более длительные лаги могут создавать неравномерность поставок переработанных ресурсов, что снижает эффективность замкнутых производственных циклов и ограничивает возможности вторичного использования материалов.

Для экономики стран данные различия имеют макроэкономическое значение. Высокие временные задержки переработки в отдельных регионах указывают на потенциальный резерв повышения производительности через инвестиции в перерабатывающие мощности, оптимизацию логистических цепочек и внедрение современных технологий сортировки и переработки. Сокращение лагов напрямую способствует снижению материалоемкости производства, уменьшению экологических рисков и повышению конкурентоспособности предприятий на международных рынках.

Кроме того, статистическая оценка временных лагов позволяет государству и регуляторам выявлять узкие места в цепочках обращения отходов и корректировать политику в области экологии, нормирования и стимулирования вторичной переработки. Например, страны с более высокой долей переработки и меньшими лагами способны быстрее внедрять «зеленые» стандарты, улучшать экологическую безопасность и снижать нагрузку на инфраструктуру захоронения отходов.

Проведенный статистический анализ показывает, что временные задержки переработки производственных отходов являются значимым фактором, определяющим эффективность производственных систем. Выявленные различия между компаниями разных регионов подтверждают, что длительность лагов переработки напрямую связана с уровнем технологического развития, организацией потоков обращения отходов и пропускной способностью перерабатывающих мощностей.

Ограниченность доступных данных о временных задержках указывает на необходимость разработки формализованного подхода к их оценке. В этих условиях особую актуальность приобретает построение математической модели, позволяющей количественно описать влияние лагов переработки на показатели эффективности производственной системы и проводить имитационные эксперименты для обоснования управленческих решений. Такая модель станет инструментом прогнозирования, оптимизации и повышения устойчивости производственных процессов в условиях роста объемов отходов и усложнения промышленной инфраструктуры.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Пашков, А. С. Управление производственными отходами в условиях промышленной трансформации // Экономика промышленности. – 2021. – Т. 14. – № 3. – С. 45-53.

<sup>2</sup> Гусев, А. В. Производственные системы: модели, проблемы и направления развития // Проблемы современной экономики. – 2020. – № 4. – С. 112-118.

<sup>3</sup> ГОСТ 30772-2001. Ресурсосбережение. Обращение с отходами. Термины и определения. – М.: Стандартинформ, 2002.

<sup>4</sup> Данилин, И. В. Управление отходами и временные задержки в производственных процессах // Вестник ТПУ. – 2022. – Т. 333. – № 6. – С. 129-138.

<sup>5</sup> Кузнецов, П. О., Селиванов, М. А. Оценка эффективности производственных систем в условиях цифровой трансформации // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2023. – Т. 14. – № 2. – С. 27-36.

<sup>6</sup> Росстат. Образование и использование отходов производства и потребления в 2023 году. Статистический бюллетень. – М., 2024. – 56 с.

<sup>7</sup> Минприроды России. Доклад «О состоянии и об охране окружающей среды Российской Федерации в 2023 году». – М.: Минприроды России, 2024.

<sup>8</sup> PwC. Waste Recycling Market Outlook 2024–2030. Global Analytical Report. – PwC Global, 2024. – 78 p.

<sup>9</sup> Росстат. Экологические показатели Российской Федерации в 2024 году. – М.: Федеральная служба государственной статистики, 2024. – 112 с.

<sup>10</sup> Yu, Y., & Grammenos, R.. Towards Artificially Intelligent Recycling: Improving Image Processing for Waste Classification. – 2021. URL: arXiv. <https://arxiv.org/abs/2108.06274>.

## **STATISTICAL ANALYSIS OF THE IMPACT OF PROCESSING DELAYS OF INDUSTRIAL WASTE ON THE EFFICIENCY OF PRODUCTION SYSTEMS**

**© 2025 Rodionova Ksenia Alekseevna**

Postgraduate student of Department of Mathematics and Business Informatics

Samara National Research University

E-mail: [ksurora@gmail.com](mailto:ksurora@gmail.com)

The growing volume of industrial waste and the lack of data on processing delays highlight the need for scientific analysis of how these lags affect industrial efficiency. The article provides a statistical review of sectoral indicators, analyzes major waste-processing operators, and substantiates the necessity of developing a mathematical model describing the impact of processing delays on production systems.

**Keywords:** production systems; waste processing; time delays; lag; industrial transformation; production efficiency; statistical analysis.

## МОДЕЛИРОВАНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЯЮЩЕЙСЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КОНЬЮНКТУРЫ

© 2025 Рустенова Эльвира Амангельдыевна

кандидат экономических наук, доцент

Западно-Казахстанский аграрно-технический университет имени Жангир хана,  
Уральск, Казахстан  
E-mail: elvira02@mail.ru

© 2025 Ибыжанова Айжан Джексембаевна

кандидат экономических наук, доцент

Западно-Казахстанский аграрно-технический университет имени Жангир хана,  
Уральск, Казахстан  
E-mail: iaizhan@mail.ru

© 2025 Ермолаев Михаил Олегович

управляющий партнер

ТОО «GAB - group of outsourcing companies»  
E-mail: yermolayev.mikhail@gmail.com

В статье рассматриваются ключевые аспекты цифровой трансформации агропромышленных предприятий, направленные на оптимизацию производственно-логистических процессов, повышение операционной эффективности и устойчивости бизнес-моделей. Особое внимание уделено внедрению цифровых платформ, автоматизированных систем управления стадом, мониторинга и анализа данных с использованием технологий интернета вещей (IoT).

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, агропромышленные предприятия, бизнес-процессы, оптимизация.

Согласно официальным данным Комитета по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан, агропромышленный комплекс (АПК) играет ключевую роль в экономике Западно-Казахстанской области, обеспечивая до 18 % валового регионального продукта.<sup>1</sup> В этих условиях цифровизация аграрного сектора становится стратегически значимым направлением, способствующим как повышению эффективности агропроизводства, так и устойчивому социально-экономическому развитию сельских территорий.

На государственном уровне цифровая трансформация АПК закреплена в ряде программных документов. В частности, в соответствии с Указом Президента Республики Казахстан от 12 июля 2018 года № 636 «О развитии цифрового Казахстана»<sup>2</sup>, а также Государственной программой развития агропромышленного комплекса на 2020–2025 годы<sup>3</sup>, предусмотрено внедрение современных цифровых решений, охватывающих автоматизацию производственных процессов, цифровой мониторинг, интеграцию информационно-

аналитических платформ и повышение цифровой грамотности работников отрасли. Такая политика направлена на формирование высокотехнологичной аграрной инфраструктуры, способной адаптироваться к вызовам глобальной экономики и требованиям устойчивого развития.

Несмотря на активные заявления о необходимости цифровизации агропромышленного комплекса, уровень интеграции цифровых решений в практическую деятельность большинства предприятий Казахстана остается ограниченным. Согласно данным Министерства сельского хозяйства, по состоянию на 2025 год только 648 сельхозпроизводителей в стране внедряют цифровые технологии в управлении производственными и логистическими процессами [gov.kz, 2025]. Учитывая, что в Казахстане функционируют десятки тысяч аграрных субъектов, можно заключить, что доля цифровизированных предприятий остается крайне низкой и не превышает нескольких процентов от общего числа. Это подтверждает необходимость комплексного подхода к разработке и адаптации моделей цифровой трансформации, которые будут учитывать реальные барьеры внедрения (инфраструктурные, кадровые, экономические) и ориентироваться на повышение устойчивости бизнес-процессов в условиях изменяющейся глобальной экономической конъюнктуры. <sup>4</sup>

Данное исследование направлено на системное изучение цифровой готовности агропредприятий Западно-Казахстанской области на основе результатов анкетирования, что позволит сформулировать конкретные рекомендации для повышения цифровой зрелости предприятий региона, а также будет способствовать разработке эффективной региональной стратегии развития АПК в условиях цифровой экономики.

В этой связи особую актуальность приобретает эмпирическая оценка текущего уровня цифровой зрелости агропредприятий региона (рисунок 1). Анкетирование охватило 80 агропредприятий, такой объем выборки позволил получить репрезентативную картину состояния цифровой трансформации в регионе. Использование нескольких форматов (электронный, бумажный, интервью) обеспечило более широкий охват и качество сбора данных, снижая риски отказов от участия.

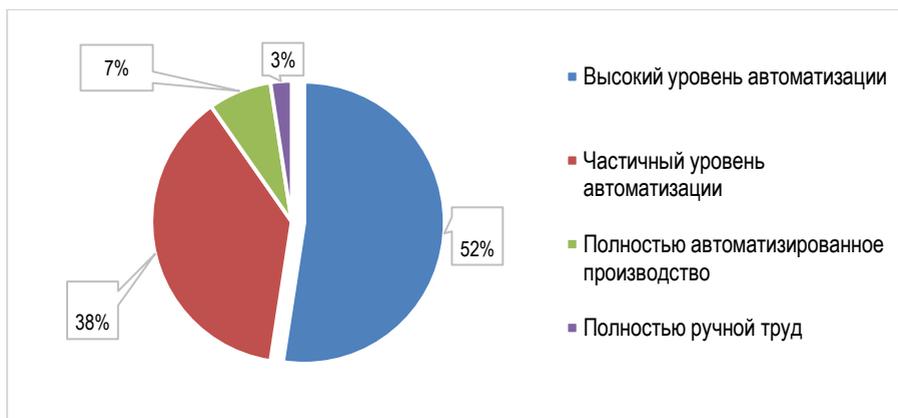


Рисунок 1 – Уровень автоматизации в агропредприятиях Казахстана

Анализируя полученные данные, можно сделать следующие выводы: наибольшая доля респондентов – 52 % – указали на наличие высокого уровня автоматизации, что говорит о внедрении современных цифровых решений в ключевые производственные процессы, таких как учет кормления, доильные системы, ветеринарный контроль и логистика. Это свидетельствует о значительном прогрессе в направлении цифровой трансформации агропромышленного сектора региона; около 38 % хозяйств применяют частичную автоматизацию, реализуя цифровые технологии лишь на отдельных этапах производственной цепочки. Это может быть связано как с ограниченными финансовыми возможностями, так и с отсутствием квалифицированного персонала; лишь 7 % предприятий сообщили о полной автоматизации производства, что отражает высокий уровень технологического развития и ориентацию на стандарты «умной фермы». Эти хозяйства могут служить образцом для тиражирования успешных цифровых практик.

В то же время, 3 % опрошенных продолжают использовать полностью ручной труд, не имея доступа к автоматизированным системам. Эта категория требует приоритезации в рамках программ государственной поддержки цифровизации сельского хозяйства.

Таким образом, большинство аграрных предприятий региона уже обладают базой для масштабной цифровой трансформации, но сохраняется необходимость в системных мерах поддержки, направленных на расширение автоматизации, обучение кадров и внедрение (рисунок 2) цифровых платформ (рисунок 3).

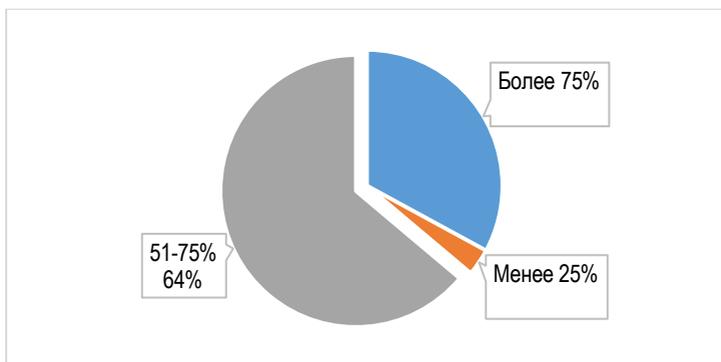


Рисунок 2 – Доля сотрудников с цифровыми навыками

В ходе исследования было проведено анкетирование агропредприятий Западно-Казахстанской области с целью определения степени цифровизации учетных и управленческих процессов. Результаты показали, что наиболее распространенным инструментом является программа Excel - ее используют 75 респондентов, что указывает на доминирование базовых решений для ведения учета, не обеспечивающих высокий уровень интеграции и автоматизации. На втором месте по популярности - специализированное программное обеспечение, используемое 56 предприятиями, что свидетельствует о постепенном переходе к более узкопрофильным цифровым инструментам.

Сравнительно низкий уровень внедрения полноценных ERP-систем (лишь 4 предприятия) указывает на ограниченные ресурсы и низкую цифровую зрелость большинства хо-

заявств. Применение GPS-навигации и дронов также остается ограниченным - 17 и 13 пользователей соответственно, что может быть связано с высокой стоимостью оборудования и недостаточной компетентностью персонала. Таким образом, можно заключить, что цифровая трансформация агропредприятий региона находится на начальной стадии и требует целенаправленной поддержки, включая развитие цифровой инфраструктуры, обучение кадров и субсидирование модернизации.

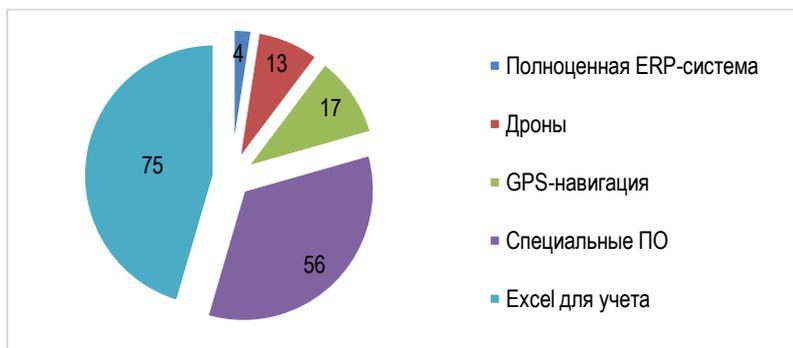


Рисунок 3 – Применение цифровых технологий

Большинство респондентов (75 предприятий) продолжают использовать электронные таблицы в Excel в качестве основного инструмента учета. Это указывает на начальный уровень цифровой зрелости и ограниченные возможности автоматизации. Excel обеспечивает лишь базовый уровень фиксации данных, не позволяя реализовать полноценную интеграцию бизнес-процессов и не соответствуя требованиям современных систем управления ресурсами.

При этом 56 агропредприятий внедрили специализированное программное обеспечение, адаптированное под нужды агропроизводства (например, учет кормления, надоя, ветеринарного контроля и т. д.). Это свидетельствует о положительной динамике в направлении отраслевой цифровизации, хотя отсутствие унифицированных решений и слабая интеграция между модулями по-прежнему ограничивают эффективность таких систем.

Применение GPS-навигации зафиксировано на 17 предприятиях, что отражает начальный этап внедрения технологий точного земледелия. Данный показатель указывает на постепенное освоение передовых технологических решений, направленных на оптимизацию посевных и агротехнических операций. Использование дронов зарегистрировано на 13 предприятиях и демонстрирует интерес к инновационным формам мониторинга сельхозугодий, однако такие технологии пока не получили массового распространения ввиду высокой стоимости и нехватки соответствующих компетенций.

Особое внимание заслуживает крайне низкий показатель внедрения полноценных ERP-систем – лишь 4 предприятия используют комплексные цифровые платформы, обеспечивающие сквозную автоматизацию процессов и интеграцию управленческих, производственных и финансовых функций. Это свидетельствует о наличии значительных барьеров для перехода к цифровому управлению, включая высокую стоимость внедрения, не-

достаточную подготовленность персонала и слабую мотивацию к трансформации бизнес-моделей.

Таким образом, в аграрном секторе региона наблюдается преобладание фрагментарного и базового уровня цифровизации. Для перехода к более зрелым формам цифрового управления необходимы целевые меры государственной поддержки, развитие кадрового потенциала и повышение осведомленности агробизнеса о преимуществах комплексной цифровой трансформации.

Важным элементом исследования стало применение средств бизнес-моделирования, позволяющих описать текущие (AS-IS) и целевые (TO-BE) модели работы предприятий. Такой подход выявил неэффективные звенья, определил точки цифрового роста и подготовил основу для внедрения ERP-систем, CRM, цифровых платформ для отслеживания продукции, облачных решений и других элементов цифровой архитектуры.<sup>5</sup>

Для визуализации процессов использовалась методология IDEF0, которая позволила формализовать действия, входные/выходные параметры, управляющие и обеспечивающие воздействия в разрезе каждого бизнес-процесса. Благодаря этому были выявлены участки, не охваченные цифровыми решениями, и сформулированы направления оптимизации.<sup>6</sup>

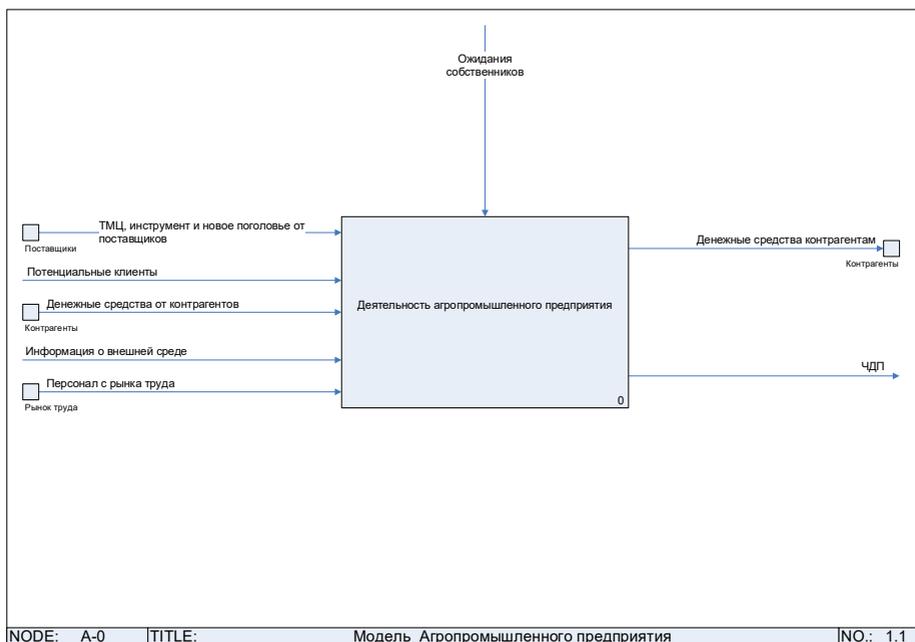


Рисунок 4 – A0 Деятельность агропромышленного предприятия

Рассмотрим контекстную процессную модель агропромышленного предприятия, включающую основные функции, структурированные по методологии IDEF0 на рисунке 5.

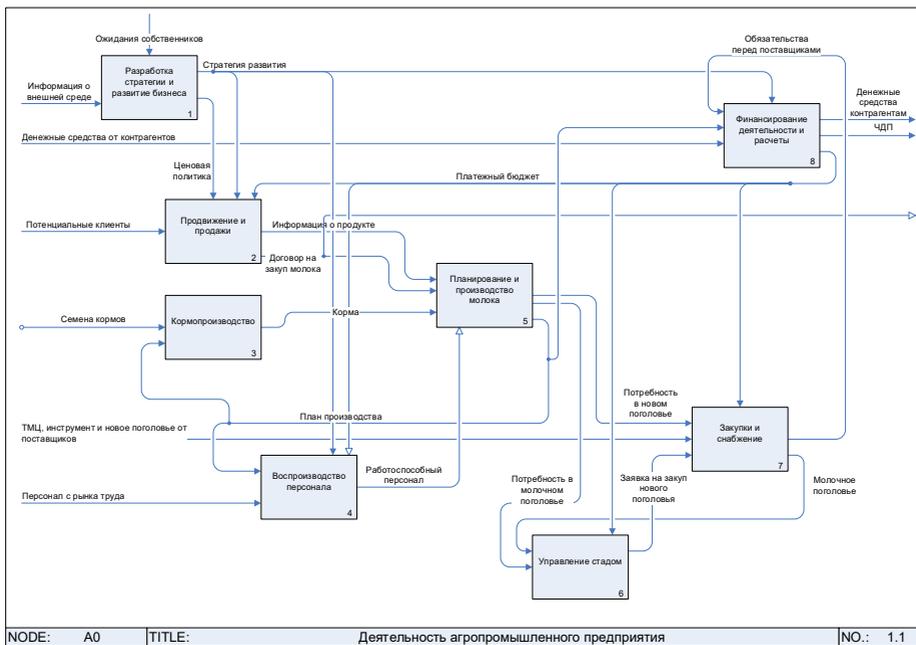


Рисунок 5 – Контекстная процессная модель агропромышленного предприятия

На основе предоставленной структуры процессов можно выделить ключевые направления деятельности предприятия:

A1 Разработка стратегии и развитие бизнеса:

- Анализ рынка (A1.1).
- Выбор сегментов рынка и определение продуктового портфеля (A1.2).
- Разработка долгосрочного плана развития (A1.3).
- Разработка нормативно-методической документации (A1.4).

A2 Продвижение и продажи:

- Привлечение клиентов (A2.1).
- Определение потребностей клиентов (A2.2).
- Формирование и заключение договоров (A2.3).

A3 Кормопроизводство:

- Выращивание кормов (A3.1).
- Заготовка кормов (A3.2).

A4 Воспроизводство персонала:

- Определение потребностей в персонале (A4.1).
- Подбор персонала (A4.2).
- Обучение и введение в работу (A4.3 - A4.4).
- Обеспечение работоспособности и вывод персонала (A4.5 - A4.6).

A5 Планирование и производство молока:

- Планирование производства (A5.1).
- Ветеринарный контроль (A5.2).
- Доеение и кормление (A5.3).

A6 Управление стадом:

- Планирование потребности в новом поголовье (A6.1).
- Лечение, прививание и подготовка стада (A6.2 - A6.4).

A7 Закупки и снабжение:

- Формирование плана закупок (A7.1).
- Поиск и выбор поставщиков, проведение тендеров (A7.2).
- Заключение договоров и закупка ТМЦ (A7.3 - A7.4).
- Хранение и выдача ТМЦ (A7.5).

A8 Финансирование деятельности и расчеты:

- Формирование бюджета доходов и расходов (A8.1).
- Контроль доходов, расчеты платежей и подготовка отчетности (A8.2 - A8.6).

Формирование верхнеуровневой цифровой модели бизнес-процессов агропромышленного предприятия представляет собой ключевой этап в реализации стратегии цифровой трансформации. Такая модель служит основой для унификации и стандартизации процессов, обеспечивая целостное представление о функциональной архитектуре организации. На первоначальном этапе осуществляется разработка справочников материально-технических объектов, ресурсов и организационных единиц, что позволяет создать единое информационное пространство и повысить согласованность управленческих решений.

Создание такой интегрированной модели способствует переходу от фрагментарного управления к процессно-ориентированному подходу, в котором все элементы системы рассматриваются во взаимосвязи. На следующих этапах проводится детальная декомпозиция процессов (модели уровня AS-IS), их оптимизация и цифровая реконфигурация в целевом формате TO-BE с последующей интеграцией в цифровую экосистему предприятия. Это позволяет обеспечить сквозную автоматизацию, повысить прозрачность и контролируемость операций, а также создать базу для внедрения интеллектуальных управленческих решений на основе анализа данных.

Моделирование бизнес-процессов агропредприятий с использованием методологии IDEF0 позволило выявить ключевые узкие места, препятствующие эффективному внедрению цифровых решений. В частности, были зафиксированы множественные случаи дублирования функций, неформализованные потоки информации между подразделениями и отсутствие автоматизации в наиболее трудоемких участках деятельности. Анализ показал, что на 63 % обследованных предприятий учетные процедуры ведутся параллельно – как вручную, так и в табличных форматах (например, Excel), что приводит к дополнительным трудозатратам и увеличению риска ошибок. В 71 % случаев процессы передачи и накопления производственной информации не опираются на централизованные цифровые системы, что снижает управляемость и замедляет принятие решений. Лишь 5 % респондентов сообщили о наличии автоматизированных систем управления стадом или цифровых платформ планирования.

Результаты моделирования показали, что переход к целевой архитектуре (TO-BE) требует синхронизации организационной структуры и процессов с возможностями ИТ-инфра-

структуры предприятия. Целевая модель предполагает формирование единой цифровой экосистемы, интегрирующей процессы зоотехнии, ветеринарии, бухгалтерии, снабжения, логистики и управления персоналом в рамках общей информационной среды. В ходе пилотного моделирования в ряде хозяйств было доказано, что переход к автоматизированной системе позволяет сократить время обработки первичной информации в среднем на 42 % и повысить прозрачность исполнения операций. Кроме того, цифровизация справочников ресурсов (животные, корма, оборудование) создает основу для построения traceability-систем и внедрения аналитических платформ, способных формировать ключевые показатели эффективности (KPI) в реальном времени.

Таким образом, моделирование подтвердило, что цифровая трансформация агропромышленных предприятий невозможна без пересмотра существующих бизнес-процессов, устранения неэффективных операций и перехода к управлению, основанному на данных (data-driven management). Полученные эмпирические результаты позволили обосновать необходимость комплексного подхода к цифровизации, включающего не только автоматизацию отдельных функций, но и перестройку всей модели управления предприятием в соответствии с принципами цифровой зрелости.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Постановление Правительства Республики Казахстан от 30 декабря 2021 г. № 960 «О Концепции развития агропромышленного комплекса Республики Казахстан на 2021–2030 годы» // САПП РК – 2022. – № 1. – Ст. 5. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://faolex.fao.org/docs/pdf/kaz212343.pdf> (дата обращения: 01.12.2025).

<sup>2</sup> Министерство сельского хозяйства Республики Казахстан. 648 сельхозпроизводителей внедряют цифровые технологии // gov.kz: официальный сайт. – 2025. – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/moa/press/news/details/648-selhozproizvoditeley-vnedryayut-cifrovye-tehnologii?lang=ru> (дата обращения: 01.12.2025).

<sup>3</sup> Simonyan, T., Shvydenko, N., Guskov, A. (2023). Innovative Business Models of Agro-Industrial Enterprises as a Factor in Ensuring Sustainable Development of the Region. In: Beskopylny, A., Shamtsyan, M., Artiukh, V. (eds) XV International Scientific Conference “INTERAGROMASH 2022”. INTERAGROMASH 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 575. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-21219-2\\_175](https://doi.org/10.1007/978-3-031-21219-2_175)

<sup>4</sup> Sjödin D. et al. (2020). Value creation and value capture alignment in business model innovation: A process view on outcome-based business models. *J Prod Innovat Manag* 37(2):158–183

<sup>5</sup> Галиулин Е. Процессная трансформация «Комос Групп» [Электронный ресурс]/ Е. Галиулин //Автономная некоммерческая организация «Российская система качества». -2021 Режим доступа: [www.url:https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/protsessnoe-upravlenie/protsessnaya-transformatsiya-komos-grupp/](http://www.url:https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/protsessnoe-upravlenie/protsessnaya-transformatsiya-komos-grupp/). – 01.02.2025

<sup>6</sup> Белайчук А. Конкурс «BPM-проект года'2022» [Электронный ресурс]/ А.Белайчук //Портал BPMS.-2022 Режим доступа: [www.url:https://bpms.ru/post/20220518-bpmaward-2022/](http://www.url:https://bpms.ru/post/20220518-bpmaward-2022/)– 01.02.2025

# MODELING THE DIGITAL TRANSFORMATION OF AGRI-INDUSTRIAL ENTERPRISES TO OPTIMIZE BUSINESS PROCESSES UNDER CHANGING ECONOMIC CONDITIONS

© 2025 **Rustenova Elvira Amangeldievna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Zhangir Khan West Kazakhstan Agrarian-Technical University,  
Uralsk, Kazakhstan  
E-mail: elvira02@mail.ru

© 2025 **Aibyzhanova Aizhan Dzheksembaevna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Zhangir Khan West Kazakhstan Agrarian-Technical University,  
Uralsk, Kazakhstan  
E-mail: iaizhan@mail.ru

© 2025 **Yermolaev Mikhail Olegovich**

Managing Partner  
LLP “GAB - Group of Outsourcing Companies”  
E-mail: yermolayev.mikhail@gmail.com

The article examines the key aspects of digital transformation in agri-industrial enterprises aimed at optimizing production and logistics processes, enhancing operational efficiency, and increasing the sustainability of business models. Special attention is paid to the implementation of digital platforms, automated herd management systems, and data monitoring and analysis using Internet of Things (IoT) technologies.

**Keywords:** digital transformation, agri-industrial enterprises, business processes, optimization.

## МОДЕЛЬ ГАРМОНИЗИРОВАННОГО УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2025 Савкин Никита Вячеславович

соискатель кафедры менеджмента

Оренбургский государственный университет

E-mail: savkin\_nikita@mail.ru

На современном этапе устойчивое развитие высокотехнологичных предприятий является одной из приоритетных задач всех национальных экономик. Несмотря на то что проблема обеспечения устойчивости развития предприятий, особенно высокотехнологичных, является весьма актуальным вопросом современной повестки для ученых, политиков, руководителей и профильных специалистов, недостаточно раскрытыми в научных трудах остаются особенности устойчивого развития высокотехнологичных предприятий (далее – ВТП). Прежде всего, это касается вопросов интеграции различных элементов устойчивого развития в единую модель, которая могла бы применяться на практике. Гармонизированное устойчивое развитие высокотехнологичной корпорации может быть достигнуто на базе научно-производственной кооперации. В настоящей статье представлены основные результаты разработки концептуальной модели гармонизированного устойчивого развития ВТП, которая основана на научно-производственной кооперации (далее – НПК) и объединяет в себе факторы влияния, конъюнктурные условия, цели и содержание финансово-хозяйственной деятельности.

**Ключевые слова:** модель устойчивого развития, гармонизированное устойчивое развитие, высокотехнологичное предприятие, научно-производственная кооперация.

Проблема стабильности развития была обозначена научным и практическим сообществом еще в начале XX века, когда ученые начали прогнозировать последствия промышленного роста и исчерпания ресурсов природы. В 1987г. Концепция устойчивого развития была официально зафиксирована в документах ООН (в т.н. «докладе Брундтланд»), как развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности<sup>9</sup>. В дальнейшем понятие «устойчивое развитие» стало применяться гораздо шире - в экономике, политике, социологии и многих других сферах.

В современной практике существует много концепций устойчивого развития организаций, однако большинство из них являются моноиндикативными (сосредоточены на отдельных аспектах - финансовых показателях, инновационном потенциале, социально-экологической культуре). Недостатком мононаправленных подходов является нарушение основного принципа устойчивого развития - сбалансированности факторов. Проведя обзор терминологических интерпретаций «устойчивости развития», были проанализированы существующие подходы к определению «устойчивого развития предприятий»<sup>1,2,4,10</sup>. В таблице 1 представлены результаты.

Как было отмечено выше, многие применяемые в настоящее время подходы часто ограничиваются лишь отдельными индикаторами направлений развития и целеполагания,

охватывая только внутренние процессы предприятия без учета внешнего контура (кооперационных связей). Хотя на взгляд автора, комплексное понимание устойчивого развития должно интегрально охватывать более широкий спектр факторов, включая экономические, технологические, социальные и экологические составляющие.

Таблица 1 – Подходы к устойчивости развития предприятий\*

Подход	Содержание
Экономический	Акцент на устойчивость экономического тренда, увеличение экономического потенциала, рост квалификации кадров и благосостояния, показатели эффективности производственной и финансово-хозяйственной деятельности.
Экологический	Фокус на сохранение и защиту окружающей среды в процессе развития, необходимость снижения экологической нагрузки.
Социальный	Мотивация труда и обеспечение удовлетворенности персонала условиями труда, качество системы управления и уровень корпоративной культуры (стимулирование вовлеченности работников), улучшение качества социального пакета для работников, высокая социальная ответственность.
Комплексный	Обеспечение целостности и сбалансированности развития как экономических, так и социально-экологических факторов.

\* Составлено автором на основе источников<sup>1,2,4,10</sup>

Устойчивое развитие (далее УР), особенно на долгосрочном горизонте планирования, требует концептуальной разработки. Оно имеет как территориальные, так и отраслевые особенности. При этом декомпозиция отраслевого среза предполагает разработку и достижение целей устойчивого развития на уровне предприятия. Наиболее распространенной в настоящее время является триединая концепция устойчивого развития (экономика+экология+социум), которая реализуется на трех уровнях организации и управления экономикой – макро, мезо- и микроуровне. При этом уровни управления могут быть представлены в территориальном и отраслевом разрезе<sup>3</sup>. Поэтому далее при моделировании УР в качестве микроуровня будем рассматривать предприятие и организационно-экономическое объединение предприятий (их НПК).

С точки зрения гармонизации экономического развития и интересов разных поколений для стабилизации и прогрессирования бизнеса (предприятиям, предпринимателям) целесообразно балансировать между экономическими, экологическими и социальными целями для решения задач оптимизации деятельности<sup>6</sup>.

Отметим особенности устойчивого развития высокотехнологичных предприятий. Во-первых, традиционно экономическая устойчивость определяется показателями экономической эффективности – коэффициенты рентабельности, ликвидности и т.д. При этом общий вектор изменения индикаторов задается снижением себестоимости производства, экономией удельных затрат на единицу продукции. Однако, высокотехнологичный производственный процесс (использование критических и прорывных технологий, инновационных материалов и комплектующих, привлечение высококвалифицированного персонала, требующего высоких расходов на кадровую и социальную политику и др.) предполагает повышение затрат на производство (особенно на стартовых этапах). В ряде случаев рост затрат компенсируется увеличением реализационных цен и сохранением нормы прибыли,

необходимой для дальнейшего УР. На практике случается и снижение рентабельности, но при этом сохраняются или улучшаются иные показатели, характеризующие УР предприятия, в частности, качество продукции, рыночная доля, степень импортозамещенности и др. Таким образом, представляется целесообразным говорить об особой трактовке понятия УР в отношении ВТП.

Во-вторых, возможность непосредственного воздействия на факторы производства классически трактуется как условие их оптимизации. Предприятие стремится максимально организовать производственный процесс внутри своего периметра. В то время как разработка и производство инновационной продукции, работа высокотехнологического сектора связаны с кооперацией большого количества участников процессов. И чем более наукоемкой и технологичной является продукция, тем в большей степени возможность ее производства и уровень качества, определяются развитостью кооперационного взаимодействия разработчиков и производителей. Такой уровень сотрудничества возможен только при глубокой кооперации производителей с научно-образовательной сферой. Применительно к высокотехнологичным предприятиям следует говорить о доминирующей роли научно-производственной кооперации, которая обеспечивает экономическую и социальную составляющие устойчивого развития.

Перечисленные особенности позволяют говорить о таком типе УР ВТП как гармонизированное устойчивое развитие. Отметим, что при определении УР предприятия некоторые авторы использовали понятия «сбалансированность», «гармоничность» и их производные<sup>7,8</sup>. При этом делается акцент на сбалансированность и гармонизацию компонент УР для недопущения концентрации на экономической, социальной или экологической компоненте. Для нас гармонизированное УР ВТП означает не просто учет специфики высокотехнологического сектора и НПК для его развития, а понимание того, что УР ВТП возможно преимущественно на основе НПК.

Гармонизированное УР ВТП – это динамичный процесс изменений и трансформаций в материально-технической и экономической структуре производства, обусловленный взаимовлиянием внутренней и внешней среды предприятия в рыночной конъюнктуре, обеспечивающих долгосрочное функционирование социально-экономической системы и ее конкурентоспособность.

Основой обеспечения гармонизированного устойчивого развития ВТП является НПК для производства и реализации конкурентоспособной продукции, обеспечивающей технологическое лидерство на соответствующем рынке.

В целях эффективного управления развитием ВТП необходимо отказаться от мононаправленных подходов и применять комплексный подход, который интегрирует экономические, экологические и социальные направления, обеспечивая конкурентоспособность предприятия, социальную стабильность и экологическую безопасность. При этом следует отметить, что для ВТП в условиях сложившейся рыночной конъюнктуры устойчивое развитие невозможно без развития НПК.

Отдельным организациям, в т.ч. высокотехнологичным корпорациям (далее ВТК), не представляется возможным разрабатывать и производить высокотехнологичную продукцию, используя только свой внутренний контур компетенций и ресурсов. ВТК выстраивают научные и производственно-технологические связи для обеспечения УР в долгосрочной перспективе. Например, в периметр крупнейшей отечественной ВТК -государственной

корпорации «Ростех» в настоящее время входит более 800 научно-производственных организаций, объединенных в 15 (суб)холдингов. Но несмотря на собственный широкий корпоративный периметр и высокие научно-производственные и технологические компетенции, ГК «Ростех» активно сотрудничает с НПК смежных интегрированных структур и организаций различных отраслей.

В таблице 2 приведены уровни (контуры) взаимодействия научно-производственной кооперации ВТК. Взаимодействие предприятий осуществляется на основе договорных отношений, соглашений о сотрудничестве, трансферта ресурсов и др.

Таблица 2 – **Контуры взаимодействия НПК высокотехнологичной корпорации\***

Контур (уровень) кооперации	Содержание (состав) и особенности
Субхолдинговый	Включает преимущественно производственные (и иные предприятия), входящие в состав Субхолдинга. В этом контуре наблюдается как НПК, так и иные виды производственной кооперации. НПК возникает в случае заказа высокотехнологичной продукции (например, навигационной аппаратуры и систем). Преимуществом субхолдингового контура является высокая управляемость со стороны головной компании (посредством контрактных условий, инструментов финансовой политики и др.). К недостаткам контура можно отнести слабую конкуренцию и применение преимущественно затратного метода ценообразования.
Корпоративный	Интегрированные структуры на практике часто построены по принципу дивизионального деления по бизнес-направлениям деятельности. Головная компания Корпорации часто является прямым исполнителем госзаказов и размещает задания в обеспечение выполнения этих заказов преимущественно внутри своего корпоративного контура. Во избежание увеличения привнесенных затрат и повышения эффективности выполнения работ по отдельным направлениям Госзаказчики также размещают заказы в головные компании Субхолдингов.
Внешний (внешне-кооперационный)	Представлен организациями, не входящими в состав интегрированной структуры. Т.к. любая ВТК не является закрытой производственной системой часть работ заказывается во внешкооперационном контуре, в случае, если внутри ВТК отсутствуют соответствующие компетенции и/или ресурсы (научные заделы, технологии, производственные мощности, кадры, сроки выполнения и др.), либо размещение заказа вне корпорации является экономически более эффективным.

Одной из основных характеристик ВТП (ВТК) являются собственные НИОКР и кооперационные связи с партнерами из научно-образовательной и инновационной сфер, благодаря которым для предприятия становится возможным освоение и производство сложной, наукоемкой продукции с высоким конкурентным потенциалом. Считаем, что взаимодействие с партнерами по НПК имеет настолько важное значение, что устойчивое развитие предприятия возможно только на его основе<sup>5</sup>.

Компоненты устойчивости организационно должны быть обеспечены программными мероприятиями (ФЦП, стратегия развития, программы инновационного развития, обуче-

ния и подготовки кадров, политика социальной ответственности, план экологической безопасности и др.).

Основой разработки концептуальной модели устойчивого развития ВТК является ряд основополагающих стратегических документов, среди которых ключевое место занимают Федеральные (ведомственные) целевые программы, определяющие объемы заказов, сроки и условия разработки, производства продукции.

Основным выводом настоящего исследования стала необходимость разработки интегрированной модели УР ВТП, которая объединяла бы на базе НПК все ключевые факторы, условия, цели и результаты и позволяла предприятиям стабильно развивать и реализовывать свои компетенции, управлять рисками. Предлагается авторский вариант концептуальной модели гармонизированного устойчивого развития ВТП на основе научно-производственной кооперации, представленный на рисунке.

Специфической особенностью модели является ее ядро – научно-производственная кооперация ВТП, на которую оказываются внешние рыночные и внутриведомственные конъюнктурные воздействия, а также влияет ряд факторных условий:

- социальные (жизненный уровень населения, качество образования, квалификация персонала, развитость системы здравоохранения и др.);
- организационно-экономические (научно-производственный потенциал, качество системы управления, достаточность и доступность ресурсов, технологическая независимость, состояние основных фондов, налоговая нагрузка, рентабельность производства, объем инвестиций, уровень заработной платы работников, экономические санкции и др.);
- политические (изменение национальных приоритетов развития, законодательные изменения, требования и ограничения, денежно-кредитная политика, инвестиционный климат, меры государственной поддержки, уровень внешнеэкономических отношений и др.).

Ресурсное обеспечение модели представлено блоками технологий, кадров, финансов и материально-технических ресурсов. Научно-производственная кооперация ВТП использует указанные ресурсы (на основе приобретения/продажи, передачи, сдачи в аренду и др. форм гражданско-правовых отношений) в целях безусловного и качественного выполнения обязательств перед Заказчиками. Преимуществом предложенной модели является доступ к ресурсному обеспечению даже в условиях действующих и перспективных ограничений (в т.ч. внешнеэкономических) для участников НПК.

Научно-производственное взаимодействие заключается в сетевом взаимодействии науки, образования и промышленных предприятий (бизнеса) и позволяет получать дополнительные преимущества, новые компетенции и научные заделы, а также наращивать конкурентные возможности участников.

Проведенный анализ показал, что основными факторами, влияющими на устойчивость высокотехнологичных предприятий, на наш взгляд, являются:

- надежная научно-производственная кооперация;
- уровень инновационности продукции;
- уровень применяемых технологий;
- квалификация кадров;
- удовлетворенность персонала условиями и мотивацией труда;
- качество системы управления и уровень корпоративной культуры;
- экологическая и социальная ответственность.

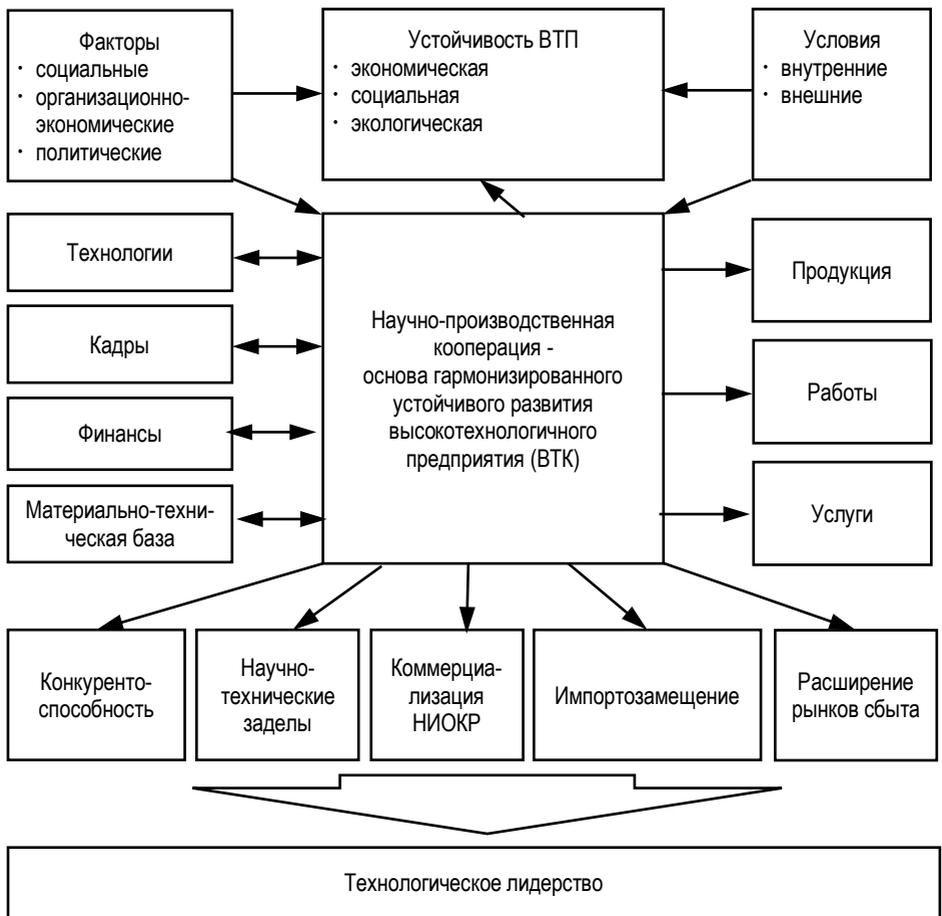


Рисунок 1 – Концептуальная модель гармонизированного устойчивого развития ВТП на основе НПК

Разработанная модель гармонизированного устойчивого развития на базе НПК (рисунок 1) объединяет ключевые факторы среды функционирования ВТК, внешние и внутренние условия, ресурсное обеспечение (технологии, кадры, финансы, материально-техническая база), цели и результаты. Предполагается, что использование авторской модели позволит ВТП повысить свою конкурентоспособность, создать и коммерциализовать научно-технические заделы, повысить независимость от импортных технологий, сырья и комплектующих, расширить рынки сбыта, сформировать долгосрочный тренд устойчивого развития. Кроме того, данная модель позволит разработать и апробировать организационно-экономический механизм обеспечения устойчивого развития ВТП на основе НПК, что является следующей задачей авторского обоснования.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Анищенко Л.И. Главные аспекты и инструменты достижения устойчивого развития // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. – № 1(73). – С. 28.

<sup>2</sup> Дрейер О.К. Экология и устойчивое развитие – М., 2010.-147 с.

<sup>3</sup> Ермакова Ж.А. Технологическая модернизация промышленности России: стратегия и организационно-экономические факторы (региональный аспект): монография. – Екатеринбург: Уральское отделение РАН, 2007. – 363 с.

<sup>4</sup> Преображенский В.С. Переход к устойчивому развитию, глобальный, региональный и локальный уровни. Зарубежный опыт и проблемы России – М.: Изд-во КМК, 2002.-444 с.

<sup>5</sup> Савкин Н.В. Модель устойчивого развития высокотехнологического предприятия на основе научно-производственной кооперации // Проблемы развития предприятий: теория и практика. – 2024. – № 1-1. – С. 146-151.

<sup>6</sup> Умнова М.Г. Современное понимание концепции устойчивого развития организаций // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11, № 12. С. 2637-2658.

<sup>7</sup> Хомяченкова Н.А. Механизм интегральной оценки устойчивости развития промышленных предприятий: автореферат дис. ... канд. экон. наук. – М., 2011. – 21 с.

<sup>8</sup> Шилова А.М. Концептуализация понятия «устойчивое развитие промышленного предприятия» // Master's Journal. – 2014. – № 2. – С. 287-296.

<sup>9</sup> Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, 1987. Transmitted to the General Assembly United Nations as an Annex to document A/42/427 - Development and International Cooperation: Environment.

<sup>10</sup> Rio Declaration on Environment and Development. The United Nations Conference on Environment and Development, Having met at Rio de Janeiro from 3 to 14 June 1992.

## THE MODEL OF GARIONIZED SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF HIGH-TECH ENTERPRISE

© 2025 Savkin Nikita Vyacheslavovich

Applicant of the Department of Management

Orenburg State University

E-mail: savkin\_nikita@mail.ru

Currently, the sustainable development of high-tech enterprises is a priority for all national economies. Despite the fact that ensuring sustainable development of enterprises, particularly high-tech ones, is a highly pressing issue on the current agenda for scientists, politicians, managers, and industry experts, the specifics of the sustainable development of high-tech enterprises (HTE) remain insufficiently explored in scientific research. This primarily concerns the integration of various sustainable development elements into a single model that could be applied in practice. Harmonized sustainable development of a high-tech corporation can be achieved through research and production cooperation. In this article, the author presents the main results of developing a conceptual model for harmonized sustainable development of HTE, which is based on research and production cooperation (RPC) and integrates influencing factors, market conditions, goals, and the content of financial and economic activities.

**Keywords:** sustainable development model, harmonized sustainable development, high-tech enterprise, research and production cooperation.

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

© 2025 Свистунова Валерия Алексеевна

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: lera.svistunova.81@mail.ru

© 2025 Мост Елена Сергеевна

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: elena.most@mail.ru

Функционирование коммерческих предприятий и организаций строительной сферы на сегодняшний момент происходит с большой степенью непредсказуемости и быстрой изменчивостью внешнего окружения, успех их деятельности зависит от правильного выбора стратегических приоритетов развития. В статье рассмотрены основные угрозы, препятствующие развитию предприятия, а также выработаны стратегии развития коммерческих организаций в современных условиях.

**Ключевые слова:** стратегия развития, анализ деятельности, развитие предприятия, деятельность предприятия.

Разработка стратегии играет значительную роль для предприятий любых размеров и сфер деятельности, однако важную значимость она оказывает на предприятия малого бизнеса, поскольку их финансовые ресурсы значительно меньше, как и численность персонала. Следовательно, грамотное распоряжение ресурсами является фундаментом для будущего роста и устойчивости бизнеса на рынке. Достижение этой цели в большей мере зависит от качественного стратегического планирования, которое включает в себя четкую постановку целей и объективную диагностику сферы, что ведет к оптимизации деятельности субъектов рынка.

На формирование качественной стратегии развития предприятия оказывают влияние различные факторы, как внутренние, так и внешние. Грамотный анализ показателей деятельности компании позволяет привести ее к увеличению прибыли и сокращению издержек производства.

Для того, чтобы осуществить анализ текущего состояния стратегического управления любого предприятия, проводится первичный стратегический анализ на основе матрицы SWOT (таблица 1). Рассмотрим деятельность компании ООО «Градиент Медиа», которая специализируется на строительстве жилых и нежилых зданий.

Компания обладает рядом сильных сторон, которые могут способствовать его эффективности и конкурентоспособности на рынке. Предприятие специализируется на предоставлении широкого комплекса строительных работ. Прогрессивная система скидок является еще одной сильной стороной, которая позволяет предприятию привлекать новых заказчиков, предлагая выгодные условия. Не менее важной чертой ООО «Градиент Медиа» является наличие опытных кадров в сфере строительства. Максимальный учет требова-

ний потребителей и стремление к долгосрочному сотрудничеству укрепляют отношения с заказчиками, способствуют повторным заказам.

Таблица 1 – SWOT-анализ ООО «Градиент Медиа»

Сильные стороны	Возможности
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможность выполнения большого комплекса строительных услуг.</li> <li>2. Прогрессивная система скидок заказчикам.</li> <li>3. Наличие опытных кадров в сфере строительства.</li> <li>4. Максимальный учет требований заказчика и сотрудничество на долгосрочной основе.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкий рынок сбыта, возможности привлечь новых потребителей.</li> <li>2. Широкий выбор рабочей силы высокой квалификации на рынке труда.</li> <li>3. Большой выбор поставщиков строительных материалов.</li> <li>4. Доступ к современным строительным технологиям и высокоэффективному оборудованию.</li> </ol>
Слабые стороны	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокие цены на строительные услуги.</li> <li>2. Высокая текучесть кадров.</li> <li>3. Значительный износ оборудования.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Политическая нестабильность.</li> <li>2. Нестабильное финансовое положение заказчиков.</li> <li>3. Повышение требований к качеству услуг.</li> <li>4. Рост количества конкурентов.</li> <li>5. Сезонный характер заказов.</li> <li>6. Колебания цен поставщиков.</li> <li>7. Нестабильность поставок со стороны поставщиков.</li> <li>8. Риск использования конкурентами современных технологий.</li> <li>9. Повышение цен на энергоносители и на транспортные перевозки.</li> <li>10. Высокие налоги.</li> </ol>

Возможности для ООО «Градиент Медиа»: можно извлечь выгоду из доступа к широкому рынку сбыта. Доступ к большому количеству квалифицированной рабочей силы – это возможность улучшить качество услуг. Большой выбор поставщиков дает предприятию гибкость в закупках строительных материалов, снижает зависимость от одного поставщика, обеспечивая более выгодные условия.

Слабости ООО «Градиент Медиа»: высокие цены на услуги могут сдерживать конкурентоспособность, особенно при длительном строительстве. Высокая текучесть кадров может негативно сказываться на качестве выполнения заказов. Большой износ оборудования повышает расходы на его обслуживание, что может повлиять на производительность.

Угрозы, с которыми сталкивается ООО «Гарант Медиа»: из-за политической нестабильности в стране и в мире образуется непредсказуемая бизнес-среда для долгосрочного планирования. Нестабильное финансовое положение заказчиков может привести к задержкам платежей, в то время как повышение требований заказчиков к качеству услуг и к снижению цен на них создает дополнительное давление на конкурентоспособность.

Основные финансовые показатели, такие, как выручка от реализации, валовая прибыль и прибыль от продаж показали динамику роста в течение 2021- 2024г.г. (рисунок 1). Негативным является увеличение себестоимости выполняемых строительных работ в 2022г. (темп роста 152,4%). Хотя в 2023г. произошло незначительное ее снижение на 2%,

тенденция роста сохранилась и в 2024г. (темп роста 124%). У предприятия отсутствуют коммерческие расходы во всех рассматриваемых периодах. Управленческие расходы показали значительный рост в 2022г. и продолжали расти в 2023г. и в 2024г.



Рисунок 1 – Динамика прибыли ООО «Градиент Медиа» в 2021 – 2024 гг., тыс. руб.

Прочие доходы ООО «Градиент Медиа» снизились в 2023г. на 7,8% в отличие от ситуации в 2022г., когда наблюдался значительный их рост. Также наблюдалось их снижение в 2024г. Направление изменения прочих расходов имело аналогичную тенденцию в исследуемый период, но темпы их изменения отличаются.

ООО «Градиент Медиа» может использовать следующие возможности рынка, используя свои сильные стороны:

- предприятие имеет возможность расширить ассортимент услуг, укрепить позиции на рынке и привлечь новых заказчиков, благодаря такой сильной стороне, как специализация на предоставлении широкого комплекса строительных работ;

- предприятие имеет возможность привлечь новых потребителей за счет применения прогрессивной системы скидок. Это способствует повышению лояльности потребителей и может увеличить долю рынка в перспективе;

- доступ к широкому рынку сбыта позволяет поддерживать стабильные объемы реализации и обеспечивать устойчивость в различных экономических условиях;

- предприятие может использовать возможности найма на рынке труда рабочей силы высокой квалификации, большого выбора поставщиков строительных материалов, доступа к современным строительным технологиям и высокоэффективному оборудованию.

Благодаря этому ООО «Градиент Медиа» максимально учитывает требования заказчиков и продолжает сотрудничество с ними на долгосрочной основе и сможет еще больше укрепить свои позиции на рынке;

- благодаря наличию опытных кадров в сфере строительства предприятие может повышать качество услуг и привлекать новых потребителей. Профессионализм специалистов, как при проектировании, так и уже в процессе строительства, позволяет повысить качество проектных и строительных работ, оставляя у заказчика положительный опыт сотрудничества и позволяя расширять круг заказчиков.

Слабые стороны и угрозы. Для борьбы с такой слабой стороной, как высокие цены на строительные услуги предприятию нужно оптимизировать процессы осуществления работ, чтобы снизить сметную стоимость строительных услуг. Из-за высокой текучести кад-

ров предприятие несет дополнительные издержки на обучение, также это может повлиять на качество выполнения строительных работ. Предприятию необходимо создать более привлекательные условия труда и развивать корпоративную культуру. Такая слабая сторона, как значительный износ оборудования, увеличивает расходы на его обслуживание и может снижать производительность. Это требует инвестиций в модернизацию оборудования для повышения эффективности работ. Увеличение конкуренции требует от предприятия поиска своих специфических преимуществ и улучшения маркетинговых усилий.

Сезонность заказов ведет к значительным колебаниям выручки, затрудняя планирование и управление денежными потоками. Нестабильность цен поставщиков и поставок создает неопределенности, требуя надежного планирования и расширения круга источников поставок. Использование конкурентами современных технологий обуславливает необходимость постоянных инвестиций в инновации и развитие. Повышение цен на энергоносители и транспортировку увеличивает эксплуатационные расходы и может потребовать пересмотра ценовой стратегии. Повышение ставок налогообложения ограничивает возможности для реинвестирования и требуют поиска дополнительных ресурсов для модернизации и развития предприятия.

Проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности и внешней среды ООО «Градиент-медиа», его возможностей, угроз, сильных и слабых сторон показал, что предприятие работает прибыльно и, не смотря на некоторые «узкие» места, имеет потенциал для дальнейшего развития. Для ООО «Градиент Медиа» важно правильно использовать свои сильные стороны и возможности для смягчения слабостей и угроз, с которыми сталкивается предприятие.

Таким образом, ООО «Градиент Медиа» необходимо учитывать эти внешние факторы для стратегического планирования и адаптации своих бизнес-процессов, обеспечивая устойчивость и успешное развитие компании в условиях динамично меняющейся среды. Предприятие должно уделять внимание совершенствованию своей деятельности, повышению финансовой гибкости, удовлетворению высоких ожиданий клиентов и внедрению современных технологических решений, чтобы поддерживать свою конкурентоспособность на строительном рынке.

Предприятие может повысить свою конкурентоспособность за счет максимального учета требований заказчиков на основе накопленного опыта своих высококвалифицированных специалистов; снижения сметной стоимости строительных услуг при тщательном планировании процессов закупки строительных материалов и осуществления работ; а также оптимизации логистики на основе надежного планирования и расширения круга источников поставок строительных материалов и конструкций для минимизации колебаний цен поставщиков и нестабильности поставок с их стороны. Анализ внешней среды ООО «Градиент Медиа» проведем посредством PEST-анализа (таблица 2).

Политический фактор. Нестабильная политическая ситуация в мире влияет на внутреннюю ситуацию в стране, и строительная организация сталкивается с неопределенностью дальнейшего стабильного развития. Строительной компании приходится решать вопросы согласования и лицензирования, что часто затягивается в условиях бюрократии, влияющей на эффективность работы и повышающей операционные риски. Решения в отрасли могут зависеть от мнений чиновников, что создает дополнительный уровень зависимости и неопределенности для строительных предприятий. Существует высокая веро-

ятность изменений в законодательстве, регулирующем экспортно-импортные отношения, что влияет на импорт новых технологий и строительных компонентов для осуществления строительных работ.

Таблица 2 – PEST-анализ внешней среды ООО «Градиент Медиа»

Политика	Экономика
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабильная политическая ситуация в мире влияет на внутреннюю ситуацию в стране.</li> <li>2. Высокая вероятность изменений в законодательстве, регулирующем экспортно-импортные отношения (влияет на импорт новых технологий и строительных смесей для осуществления строительных работ).</li> <li>3. Коррупционные и криминальные процессы мешают стабильному развитию предприятия.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экономическая нестабильность, развитие кризисных процессов в экономике.</li> <li>2. Рост темпов инфляции. Рост цен на энергоносители, сырье, материалы и транспортные расходы.</li> <li>3. Высокая суммарная налоговая нагрузка на предприятие и возможность ее усиления.</li> <li>4. Нестабильность курса национальной валюты.</li> <li>5. Колебания уровня занятости населения в строительной отрасли.</li> </ol>
Социум	Технологии
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Происходит снижение количества трудоспособного населения под действием демографических факторов (трудова миграция и естественное старение населения).</li> <li>2. Развитие государственных программ профессионального образования по подготовке специалистов в строительстве.</li> <li>3. Требования потребителей влияют на качество строительных услуг.</li> <li>5. Возможность участия предприятия в социальной жизни города благодаря активности в социальных проектах и при сотрудничестве со СМИ возможность создать положительную репутацию.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усиление роли инноваций в строительстве и одновременно затруднение инновационного развития из-за международных санкций.</li> <li>2. Внедрение высокотехнологичного оборудования.</li> <li>3. Изменения стандартов выполнения работ в связи с развитием НТП.</li> <li>4. Применение современных информационных технологий в управлении строительством (сокращение материальных, временных затрат и т. д.).</li> </ol>

Экономический фактор. Высокая налоговая нагрузка, возложенная на предприятие, влияет на рентабельность строительства, увеличивая стоимость строительно-монтажных работ и снижая конкурентоспособность. Растущие темпы инфляции и увеличение цен на энергоносители, сырье, материалы и транспортные расходы влияют на себестоимость проектов, требуя от компании пересмотра ценообразования и повышения эффективности использования ресурсов. Колебания уровня занятости населения в строительной отрасли создает кадровые риски. Отсутствие ясных экономических перспектив и возможная экономическая нестабильность создают риск при планировании долгосрочных проектов. Экономическая неопределенность требует от компании гибкости и способности адаптироваться к изменениям рынка.

Социальный фактор. Происходит снижение количества трудоспособного населения под действием демографических факторов (трудова миграция и естественное старение населения). Вместе с тем, идет развитие государственных программ профессионального образования по подготовке специалистов в строительстве.

Предпочтения потребителей, диктуемые стандартами качества, требуют от строительной организации соблюдения высоких требований к безопасности и качеству строительных проектов. Мобильность в производстве строительно-монтажных работ является важным аспектом, так как гибкость в изменении строительства под клиентские требования может быть конкурентным преимуществом. Требования потребителей к качеству произведенных работ увеличивают ответственность за качество и долговечность реализованных объектов.

У предприятия есть возможность участия в социальной жизни города благодаря активности в социальных проектах и при сотрудничестве со СМИ возможность создать положительную репутацию.

Технологический фактор. Происходит усиление роли инноваций в строительстве и одновременно затруднение инновационного развития из-за международных санкций. Применение современных информационных технологий в управлении строительством дает возможность сокращать материальные, временные затраты и т. п. Происходит изменение стандартов выполнения работ в связи с развитием научно-техническим прогрессом.

Технологическое развитие в строительной отрасли делает акцент на компьютеризацию производственных процессов, что включает использование современных BIM-технологий (информационного моделирования зданий) для улучшения проектирования и управления строительными проектами. Внедрение высокотехнологичного оборудования дает возможность повысить эффективность строительства, уменьшить сроки выполнения работ и улучшить качество конечного продукта. Использование передового опыта и инноваций в материалах и методах строительства позволяет компании оставаться конкурентоспособной и соответствовать постоянно растущим стандартам отрасли. Для успешного развития на современном рынке компании следует придерживаться стратегии укрепления своих рыночных позиций и диверсифицировать деятельность, что позволит снизить зависимость от конкретных товаров и рынков.

В свою очередь, деятельность предприятия всегда должна отвечать нормам законодательства, условиям нормативно-правовых документов, стандартам качества в строительстве, гарантиям поддержания экологического баланса, безопасных условий труда. Для этого необходимо постоянно изучать требования контактных аудиторий, взаимодействующих с предприятием, а также ситуацию на рынке. Такие исследования являются очень объемными, их может выполнять структурное подразделение по стратегическому планированию, изучению рынка.

Таким образом, в связи с изменчивостью различных факторов, наиболее актуальными вопросами в строительной отрасли являются, в том числе, разработка системы своевременного выявления стратегических проблем, разработки обоснованной стратегии дальнейшего развития предприятия, упреждающего реагирования на все угрозы внешнего окружения.

\*\*\*

<sup>1</sup> Алимов, А.Н. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие. - Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2020.

<sup>2</sup> Милосердов, А. В. Понятие и сущность стратегии развития предприятия / А. В. Милосердов, П. В. Карытка // Научный Альманах ассоциации France-Kazakhstan. – 2023. – № 4.

<sup>3</sup> Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020.

<sup>4</sup> Жилкина, Н. П. Роль стратегического анализа в устойчивости развития предприятий / Н. П. Жилкина, И. Н. Шарабакина, А. А. Рахманалиева // Вестник Кыргызско-Российского Славянского университета. – 2020. – Т. 20, № 7.

<sup>5</sup> Прокопенко, Л. Л. Этапы разработки и реализации стратегии экономического развития предприятия / Л. Л. Прокопенко // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Экономика и управление. – 2022. – № 20.

<sup>6</sup> Желиховский, Д. О. Основные направления и этапы процесса разработки стратегии развития организации / Д. О. Желиховский // Образование и наука в современном мире. Инновации. – 2022. – № 3(40)

## ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY IN MODERN CONDITIONS

© 2025 Svistunova Valeria Alexeevna

Student

Samara State University of Economics

E-mail: lera.svistunova.81@mail.ru

© 2025 Most Elena Sergeevna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Samara State University of Economics

E-mail: elena.most@mail.ru

The functioning of commercial enterprises and organizations in the construction sector is currently characterized by a high degree of unpredictability and rapid changes in the external environment, and the success of their activities depends on the correct selection of strategic development priorities. The article examines the main threats that hinder the development of enterprises and develops strategies for the development of commercial organizations in modern conditions.

**Keywords:** development strategy, activity analysis, enterprise development, and enterprise activity.

## ТИПОЛОГИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ: ТРАНСФОРМАЦИЯ И ТРАНСФОРМЦИЯ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

© 2025 Стрельник Михаил Михайлович

кандидат экономических наук, доцент

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

E-mail: creative.06@mail.ru

Статья посвящена проблеме незавершенных организационных изменений в промышленности в условиях сетевой экономики. Вводится авторское понятие «трансформация», обозначающее незавершенный, прерванный или не приведший к ожидаемым результатам процесс экономических преобразований, отличающийся от понятия «трансформация».

**Ключевые слова:** сетевая экономика, трансформация, трансформция, незавершенные организационные изменения.

Экономическая среда изменяется как в результате эволюционных процессов, так и под воздействием кризисных ситуаций. Изменения в экономике сопровождаются изменениями на макроуровне и уровне ее субъектов – экономических агентов. Промышленные предприятия, которые являются активными участниками экономических процессов вынуждены адаптироваться к изменениям - пересматривать стратегии развития, проводить реструктуризацию своих бизнес-процессов. Однако не все изменения оказываются успешными, часть преобразований не приводят к устойчивой новой модели функционирования и остаются незавершенными. Наличие незавершенных изменений свидетельствует о существовании организационного состояния, которое не описано и требует научного осмысления.

В словаре В.И. Губинского приводится определения слова «трансформация»: «(н.-лат., отъ trans – через, и – образование вида). Перемена вида; преобразование, напр., гусеницы»<sup>1</sup>. Cambridge Dictionary определяет трансформацию как «полное изменение в внешности или характере чего -то или кого -то, особенно для того, чтобы эта вещь или человек улучшились»<sup>2</sup>. Слово transformation («трансформация») появилось в английском языке около 1400 года в значении «изменение формы, природы или внешнего вида». Оно восходит к старофранцузскому transformation, которое, в свою очередь, заимствовано из церковной латыни (transformatio – «изменение формы»), образованной от глагола transformare – «менять форму, метаморфоза»<sup>3</sup>.

По мнению Л. Хеннен и др. (2023), термин «трансформация» охватывает широкий спектр социальных процессов, институтов и систем, политических структур и властных отношений, способов экономического производства и обмена, а также культурно закрепленных моделей потребления, отношения к природе и представлений о «хорошей жизни». Трансформации могут быть частичными, затрагивая отдельные аспекты или системы, например, внедрение CO<sub>2</sub>-нейтральных видов электромобильности в транспортной отрасли. Под трансформацией также подразумевается фундаментальное общественное изменение в сторону устойчивого «жизнеустройства», что влечет последствия для всех изменений общества и отдельных людей, включая капиталистические принципы управления

и инвестирования, а также существующее национальное и международное неравенство в распределении богатства<sup>4</sup>. Е.А. Карагулян определяет трансформацию мировой экономики в качестве коренных изменений и кризисов на основе принципов системности, многофакторности, нелинейности структурных сдвигов<sup>5</sup>.

В научной литературе по экономике и менеджменту применяются сочетания определений, связанные с трансформацией – «цифровая трансформация», «организационная трансформация». С. Надкарни и Р. Прюгль на основе анализа 58 рецензируемых исследований, опубликованных с 2001 по 2019 год, определили цифровую трансформацию как процесс изменений внутри организации, который запускается участниками и обусловлен внедрением цифровых технологий<sup>6</sup>. Необходимо учитывать две точки зрения на цифровую трансформацию в организациях: технологическую и акторно-ориентированную. Технологические изменения выступают катализатором, а успешность этих изменений полностью зависит от организационных и человеческих факторов. Евенко Л.И. отмечает, что долгосрочной тенденцией является переход к сетевым формам организационного проектирования (управления), чему способствует распространение информационных технологий<sup>7</sup>.

Таблица 1 – Трансформация и трансформция, примеры на макро-, мезо- и микроуровне

Уровень	Трансформация	Трансформция
Макроуровень	<p>1) Южная Корея: индустриальная трансформация благодаря целенаправленным инвестициям в образование и технологии в послевоенный период<sup>8</sup>.</p> <p>2) Цифровизация государственного управления в России – например, портал «Госуслуги», система «Умный город», автоматизация налоговой системы<sup>9</sup>.</p>	<p>1) В 1990-х в Аргентине проводились шоковые реформы: фиксация курса валюты, приватизация, либерализация рынка. Сочетание этих мер и внешних факторов привело к экономическому кризису 2000–2001 гг.<sup>10</sup></p> <p>2) Приостановка структурных реформ в развивающихся экономиках (EMDEs) после мирового кризиса 2009 г. ограничивает потенциал устойчивого экономического роста<sup>11</sup>.</p>
Мезо- и микроуровень	<p>1) Трансформация банковского сектора РФ выражается в сокращении числа банков, усилении роли государства, изменении структуры активов и обязательств, поиске альтернатив доллару и евро, что позволило сектору адаптироваться к санкционным ограничениям<sup>12</sup>.</p> <p>2) Трансформация бизнеса Яндекса через развитие сервисов (Яндекс.Го, Яндекс.Музыка и т.д.), интеграцию продуктов, инноваций для создания ценности пользователям и обеспечения устойчивого развития компании<sup>13</sup>.</p>	<p>1) Проблема перехода от экстенсивной модели управления в лесном секторе РФ к интенсивной модели устойчивого лесопользования сопровождается бюрократическими барьерами, с акцентом на увеличение административного регулирования при отсутствии мотивации у бизнеса, проблемами финансирования<sup>14</sup>.</p> <p>2) Компания Nokia – потеря лидерства:          - переход к матричной организации в 2004 году не привел к эффективному использованию инновационного потенциала компании;          - не верная и не своевременная реакция на изменения в потребительских предпочтениях к продукту<sup>15</sup>.</p>

При становлении сетевой экономике происходит изменения экономической среды, что побуждает экономические агенты (промышленные предприятия) адаптировать бизнес-процессы. В мировой и отечественной экономике можно выделить как успешные примеры перехода предприятий и экономических структур к новым моделям функционирования, так и случаи, когда начатые преобразования не были завершены (таблица 1).

С одной стороны, можно выделить ряд успешных примеров изменений, которые действительно завершились переходом от одной устойчивой модели к другой и отражают сущность трансформации. С другой стороны, существуют многочисленные примеры неудачных или незавершенных преобразований. Подобные изменения выходят за рамки понятия трансформации и в данной работе определяются как трансформция. В случае существования явления ему необходимо дать определение.

Авторский термин «трансформция» в настоящей статье этимологически связан с латинскими корнями: trans - через, по ту сторону; forma или formare – форма или придавать форму соответственно. Отличие термина «трансформция» от «трансформация» отражено в графическом опущении гласной «а», что символизирует акцент на незавершенности процесса трансформации. Изменения могут прерываться, возвращаться к исходной форме или не приводить к достижению ожидаемых результатов. Подобные процессы наблюдаются в экономике на макроуровне и в деятельности промышленных предприятий на микро- и мезоуровне, в ситуации, когда трансформационные изменения остаются незавершенными или нестабильными.

Трансформация предполагает наличие исходной и конечной организационной формы, которые можно сопоставить. В отличие от нее, «трансформция» характеризуется незавершенным или прерванным процессом изменений, например:

- движение от одной организационной формы к другой, утвержденной в качестве цели, прервано и не доводится до конца. Наблюдается не стабильное функционирование незавершенной организационной формы, что не обеспечивает устойчивого функционирования промышленного предприятия;

- результаты трансформации не достигнуты в силу волатильности экономической среды. Не получены результаты, ожидаемые при переходе к новой организационной форме;

- после начала процесса трансформации произошло возвращение к исходной организационной форме.

Для выявления различий между трансформацией и трансформцией может быть использован сравнительный метод, основанный на сопоставлении целевых и фактических результатов преобразований, а также устойчивости функционирования новой организационной формы.

На основе предложенного авторского определения, «трансформция» представляет собой процесс и состояние. Как процесс или действие, она описывает незавершенное, прерванное или отмененное движение от одной организационной формы к другой, целевой, например: когда переход к новой форме длительное время не доводится до конца. Как состояние, «трансформция» отражает неустойчивость достигнутых изменений, при которых новая форма не обеспечивает стабильного функционирования предприятия, ожидаемые результаты не достигнуты из-за волатильности среды, или же происходит полный

возврат к исходной организационной форме. Таким образом, термин подчеркивает неустойчивый, застрявший или провальный характер попыток трансформации.

В настоящей работе различаются два связанных, но концептуально различных явления. Под трансформацией понимается завершённый и институционально закреплённый переход организационной формы из одного устойчивого состояния в другое. В отличие от нее, трансформация трактуется как незавершённый, прерванный либо обратимый процесс изменения. Экономическая среда подвержена постоянным преобразованиям, обусловленным как внутренними эволюционными механизмами, так и воздействием внешних факторов. Эти изменения проявляются на всех уровнях – от макроэкономических структур до деятельности отдельных предприятий. При этом динамика преобразований нередко носит нелинейный характер: наряду с завершёнными трансформациями возможны прерывания, недостижение целевых показателей или возвраты к прежним состояниям. Такое разграничение позволяет аналитически отделить успешные случаи завершённого перехода экономических структур – промышленных предприятий, экономических агентов, институтов – от незавершённых или неудачных процессов изменений. Развитие экономики и промышленности в этом контексте представляет собой чередование состояний трансформации и трансформации.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Словарь иностранных слов, вошедших в состав русского языка : Материалы для лексической разработки заимствованных слов в рус. лит. речи / Сост. под ред. А.Н. Чудинова. – Санкт-Петербург : В.И. Губинский, 1894. – [4], IV, 989, III с. : 24. – С. 871.

<sup>2</sup> Transformation // Cambridge Dictionary [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/transformation>. – Дата обращения: 29.09.2025.

<sup>3</sup> Transformation // Online Etymology Dictionary [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.etymonline.com/word/transformation>. – Дата обращения: 29.09.2025.

<sup>4</sup> Hennen L., Kopfmüller J., Maia M., Nierling L., Scherz C. Ways towards Transformation–Conceptual Approaches and Challenges // Sustainability. – 2023. – Vol. 15, No. 20. – Art. 14867. – DOI: <https://doi.org/10.3390/su152014867>

<sup>5</sup> Карагуля Е. А. Факторы и принципы трансформации мировой экономики // Экономические отношения. – 2024. – Т. 14, № 4. – С. 677–700.

<sup>6</sup> Nadkarni S., Prügl R. Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research // Management Review Quarterly. – 2021. – Vol. 71. – P. 233–341.

<sup>7</sup> Евенко Л. И. Трансформация организационных структур и методов их проектирования // Креативная экономика. – 2012. – № 10. – С. 126–135.

<sup>8</sup> OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). Economic Surveys: Korea 2024 [Электронный ресурс] / OECD. – Paris : OECD, 2024. – 141 p. – Режим доступа: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/oecd-economic-surveys-korea-2024\\_9343c046/c243e16a-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/oecd-economic-surveys-korea-2024_9343c046/c243e16a-en.pdf). – Дата обращения: 01.10.2025.

<sup>9</sup> Гумеров И. Р. Цифровая трансформация государственного управления в России // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – 2022. – № 3. – С. 91–99.

<sup>10</sup> Daseking C., Ghosh A. R., Lane T. D., Thomas A. Lessons from the Crisis in Argentina / International Monetary Fund. – IMF Occasional Paper No. 2005/003. – Washington, DC : IMF, 2005. – 60 p.

<sup>11</sup> World Bank. Policy Challenges for Emerging and Developing Economies: Lessons from the Past Decade / World Bank. – Policy Research Working Paper No. 9180. – Washington, DC : World Bank, 2020. – 55 p.

<sup>12</sup> Дементьев Н. П. Структурные трансформации в банковском секторе России на фоне геополитических перемен // ЭКО. – 2024. – № 1. – С. 150–169.

<sup>13</sup> Кузовкова Т. А., Алмаева О. П., Шаравов И. М. Особенности и тенденции развития цифровых экосистем на примере компании Яндекс // Экономика и качество систем связи. – 2025. – Т. 1, № 35. – С. 4–16.

<sup>14</sup> Shvarts E. A., Karpachevskiy M. L., Shmatkov N. M., Baybar A. S. Reforming Forest Policies and Management in Russia: Problems and Challenges // Forests. – 2023. – Vol. 14. – Art. 1524. – DOI: <https://doi.org/10.3390/f14081524>

<sup>15</sup> Bouwman H., Carlsson C., Carlsson J., Nikou S., Sell A., Walden P. How Nokia failed to nail the Smartphone market // Disruptive Innovation in the ICT Industries: Challenges for European Policy and Business : proceedings of the 25th European Regional Conference of the International Telecommunications Society (ITS), Brussels, Belgium, 22–25 June 2014 [Электронный ресурс]. – Calgary : International Telecommunications Society (ITS), 2014. – Режим доступа: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/101414/1/794346243.pdf>. – Дата обращения: 01.10.2025.

## TYPOLOGY OF ECONOMIC CHANGES: TRANSFORMATION AND TRANSFORMTSIYA IN IN THE INDUSTRIAL SECTOR

© 2025 Strelnik Mikhail Mikhailovich

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Saint-Petersburg State University of Economics

E-mail: [creative.06@mail.ru](mailto:creative.06@mail.ru)

This article addresses the problem of unfinished organizational changes in the industrial sector within the context of the network economy. The author introduces the concept of “transformtsiya,” denoting an unfinished, interrupted, or completed but unsuccessful process of economic transformation, which differs from the traditional concept of “transformation”.

**Keywords:** network economy, transformation, transformtsiya, reorganization, unfinished organizational changes.

## ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ КАК ОСНОВНОЙ ЭЛЕМЕНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

© 2025 Туктарова Лилия Равильевна

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: vikigor163@mail.ru

Компании, которые внедряют устойчивые практики, часто имеют лучшие возможности для адаптации к новым требованиям рынка и извлечения выгоды из открывающихся возможностей в «зеленой» экономике, повышая свою конкурентоспособность. Интегрируя устойчивое развитие в свою основную бизнес-стратегию, эти компании могут выделиться на рынке, привлечь экологически сознательных потребителей и выйти на новые рынки. Компания, разрабатывающая инновационные, экологически чистые упаковочные решения, может оказаться в авангарде растущего рынка, поскольку потребители и регулирующие органы все чаще требуют устойчивых альтернатив. Это преимущество первопроходца может привести к увеличению доли рынка и лояльности к бренду, что приведет к долгосрочному успеху в бизнесе.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, оценка платежеспособности, сбалансированность активов и пассивов, концепция роста.

Подходы к устойчивому развитию базируются на трех основных аспектах: экологических, социальных и экономических. При разработке концепции необходимо учитывать тот факт, что устойчивое развитие предприятий – это не только экологичность, но и стратегический подход к бизнесу, который может стимулировать прибыльность, инновации и долгосрочный успех, способствуя при этом достижению более широких социальных целей. По мере того, как предприятия сталкиваются с растущими экологическими проблемами и ограниченностью ресурсов, процветать будут те компании, которые успешно интегрировали устойчивое развитие в свою основную деятельность и стратегию. Мы в данном исследовании остановимся на экономических аспектах и роли платежеспособности для оценки экономической устойчивости. Российский ученый В.В. Ковалев, который является сторонником следующего подхода трактует понятие «платежеспособность», как «наличие у предприятия денежных средств и их эквивалентов, достаточных для расчетов по кредиторской задолженности, которая требует немедленного погашения».<sup>1</sup>

Автор говорит о том, что предприятию необходимо иметь такое количество денежных средств, чтобы оно могло не только расплачиваться по обязательствам, но и бесперебойно вести производственный процесс.

В данном определении не хватает уточнения долгосрочных обязательств, которые является неотъемлемой частью организации.

К третьему подходу можно отнести определение автора Э.А. Уткина: «оценка платежеспособности является одним из самых важных критериев финансового состояния предприятия».

Однако под платежеспособностью он понимает способность предприятия своевременно и полностью рассчитываться по своим долгосрочным обязательствам».

А. Д. Шеремет (один из представителей четвертого подхода) считает, что «платежеспособность предприятия определяется как способность покрытия всех его обязательств (краткосрочных и долгосрочных) всеми активами» [28, с.82]. В данном определении не автор не учитывает специфику воспроизводственного процесса, однако, по сравнению с другими формулировками, А.Д. Шеремет дает более полноценное определение<sup>2</sup>

Наиболее точным и полноценным определением платежеспособности, учитывая корректировки предыдущих, можно назвать определение А.М. Поддерегина, который характеризует ее как «способность предприятия своевременно и полностью выполнять свои обязательства, которые вытекают из кредитных и других операций денежного характера, имеют определенные сроки уплаты». Итак, в то время как западные исследователи акцентируют внимание на достаточности собственных оборотных средств и возможности компенсации убытков при оценке платежеспособности, российские и украинские экономисты рассматривают ее как способность компании своевременно и в полном объеме выполнять свои финансовые обязательства. Отсюда можно выявить взаимосвязь двух показателей, ликвидность выступает индикатором платежеспособности: высокие значения ликвидности указывают кредиторам на гарантии своевременного исполнения обязательств. Однако, платежеспособность является понятием шире, чем ликвидность. Так как оно охватывает как возможность реализации активов, так и способность выполнять текущие кредитные обязательства. Таким образом, финансово устойчивым предприятием является то, которое своевременно выполняет свои финансовые обязательства в полном объеме, то есть соответствует определению платежеспособности. Имеет быстрореализуемые активы, которые в случае необходимости смогут конвертироваться в денежные средства и покрыть обязательства, что описывает понятие «ликвидность». Характеризуется сбалансированностью активов и пассивов, доходов и расходов, эффективно управляет ресурсами, а также имеет высокую долю собственного капитала<sup>3</sup>. Если все показатели положительные, то предприятие финансово устойчиво, является привлекательным для инвесторов, кредитных организаций и партнеров, компания стабильно развивается и функционирует. В настоящее время необходим подход, который позволит учитывать специфику российского контекста: одновременное стремление к импортозамещению и необходимость инноваций<sup>4</sup>. Эта модель подчеркивает, что переключение между режимами не должно быть случайным; оно требует развитых механизмов управления, инструментов анализа, контроля и мониторинга. Важная задача для будущих исследований – эмпирически оценить эффективность динамического механизма разработки модели новой финансовой устойчивости<sup>5</sup>.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Тавасиева, З. Р., Тогузова, И. З., Гуриева, Л. К. Управление социально-экономическими системами: учебник. – М. : Юрайт, 2025. – 137 с.

<sup>2</sup> Уткин, Э. А. Экономика, рынок, предпринимательство: учебное пособие. – М. : Финансовая академия, 1996. – 359 с.

<sup>3</sup> Чалдаева, Л. А., Шаркова, А. В. Основы экономики организации: учебник и практикум. – 3-е изд. – М. : Юрайт, 2025. – 344 с.

<sup>4</sup> Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа коммерческих организаций. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 331 с.

<sup>5</sup> Экономический анализ: учебник. – 8-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2025. – 616 с.

## SOLVENCY AS A KEY ELEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

© 2025 Tuktarova Lilia Ravilyevna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Samara State University of Economics

E-mail: vikigor163@mail.ru

Companies that implement sustainable practices are often better positioned to adapt to new market demands and capitalize on emerging opportunities in the green economy, increasing their competitiveness. By integrating sustainability into their core business strategy, these companies can differentiate themselves, attract environmentally conscious consumers, and enter new markets. A company developing innovative, eco-friendly packaging solutions can find itself at the forefront of a growing market, as consumers and regulators increasingly demand sustainable alternatives. This first-mover advantage can lead to increased market share and brand loyalty, leading to long-term business success.

**Keywords:** sustainable development, solvency assessment, balance of assets and liabilities, growth concept.

## ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ЭТАПЕ ПЕРЕХОДА К ИНТЕГРИРОВАННОМУ ПРОИЗВОДСТВУ

© 2025 Чилингарова Екатерина Григорьевна\*

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: k.chilingarova.13@mail.ru

Рассматривается проблема оценки инвестиций в условиях перехода предприятий к интегрированным производственным системам. Показана недостаточность классических финансовых методов. Предложена комплексная методика, сочетающая анализ реальных опционов, оценку нематериальных активов и синергетических эффектов для адекватного обоснования решений о технологической модернизации.

**Ключевые слова:** инвестиции, интегрированное производство, реальные опционы, оценка эффективности, цифровая трансформация.

Современная промышленность постоянно сталкивается с усилением конкуренции, динамичной нестабильностью рынков и стремительным темпом технологического развития. В ответ на эти сложные условия многие предприятия переходят от разрозненных или лишь частично автоматизированных производственных процессов к интегрированным производственным системам (Integrated Manufacturing Systems).

Само слово интеграция означает создание единого, технологически и информационно взаимосвязанного пространства. Это пространство объединяет все основные функции – от проектирования (CAD) и инженерного анализа (CAE) до производства (CAM), планирования корпоративных ресурсов (ERP) и логистики – в целостную систему.<sup>1</sup>

Однако такой переход требует значительных вложений капитала в оборудование, программное обеспечение и человеческие ресурсы. Стандартные методы оценки инвестиционной привлекательности проекта, которые основываются на анализе дисконтированных денежных потоках и финансовых показателях эффективности оказываются недостаточными. Традиционные методы не в полной мере способны оценить стратегические и операционные выгоды, появляющиеся при интеграции. Эти важные преимущества чаще всего являются неочевидными или отложенными, проявляясь со временем.<sup>2</sup> Соответственно возникает необходимость в методе, который позволит качественно и количественно оценить привлекательность производства на этапе сложной организационно-технологической трансформации.

Для начала рассмотрим более подробно классические подходы к оценке предприятий. В первую очередь важную роль играют показатели ликвидности, рентабельности и долговой нагрузки. В большинстве случаев у зрелого предприятия с устойчивой производствен-

---

\* Научный руководитель – **Корнилова Анна Дмитриевна**, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

ной моделью все показатели являются эффективными, но в период перехода к интеграции появляются специфические факторы:

-Высокие первоначальные инвестиции и отток денежных средств негативно влияют на стандартные финансовые показатели. Это часто мешает увидеть истинный долгосрочный потенциал проекта, поскольку внимание смещается на краткосрочную "убыточность" на стадии запуска.

- Интеграция систем способствует значительному развитию квалификации персонала, повышает ценность данных (особенно в контексте больших данных – Big Data) и оптимизирует сквозные бизнес-процессы. Эти критически важные, но неосознаваемые результаты, составляющие существенную ценность для предприятия, неполно отражаются в бухгалтерском балансе и, как следствие, в традиционных финансовых оценках.

- Объединение различных функций и процессов порождает синергию, проявляющуюся, например, в сокращении запасов незавершенного производства между операциями, ускорении вывода новой продукции на рынок и повышении адаптивности к изменениям потребительского спроса. Однако эти комплексные преимущества распределены во времени и по различным подразделениям компании, что затрудняет их прямое количественное измерение и однозначное отнесение к конкретному инвестиционному проекту.<sup>3</sup>

Как отмечалось ранее, классические подходы к оценке инвестиций, концентрирующиеся преимущественно на ретроспективных финансовых индикаторах, оказываются неполными в условиях глубокой технологической модернизации. Их ограниченность может привести к недооценке стратегического потенциала проекта и, как следствие, к принятию консервативных решений, тормозящих развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

Для формирования решения о привлекательности инвестиций в интеграцию предлагается применять комплексную систему критериев, органично сочетающую модифицированные финансовые инструменты и оценку стратегических эффектов. Этот синтез позволяет полностью проанализировать инвестиционную привлекательность.

1. Финансовый анализ, ориентированный на перспективу жизненного цикла. Ключевым становится расчет эффективности на всем периоде существования интегрированной системы. Помимо стандартных NPV и IRR, критически важными являются:

- Метод реальных опционов (Real Options Approach). Инвестиции в интеграцию создают для предприятия ценную управленческую гибкость – возможность в будущем расширить систему, быстро освоить новый продукт или адаптироваться к изменению рыночных условий. Эта гибкость, аналогичная финансовому опциону, обладает самостоятельной стоимостью, которая должна включаться в общую оценку проекта. По мнению экспертов, игнорирование данного фактора ведет к систематическому занижению ценности инновационных вложений.<sup>4</sup>

- Детализированный прогноз операционных выгод. В финансовую модель должны быть заложены не абстрактные предположения о росте эффективности, а конкретные, обоснованные показатели: прогнозируемое снижение затрат на содержание складских запасов, сокращение потерь от простоев, уменьшение объема незавершенного производства. Источником данных для таких расчетов могут служить отраслевые исследования или отчеты об успешных практиках внедрения.<sup>5</sup>

2. Оценка вклада в развитие стратегически значимых активов нематериального характера. Данный блок фокусируется на факторах, формирующих основу долгосрочной устойчивости бизнеса.

- Накопление человеческого капитала. Проекты интеграции неизбежно сопровождаются обучением персонала, а также формированием команд, способных работать в междисциплинарной цифровой среде. Рост этого актива можно косвенно измерить через снижение затрат на поиск и адаптацию узких специалистов, а также увеличение скорости реализации улучшений, инициированных сотрудниками.<sup>6</sup>

- Повышение информационной зрелости и ценности данных. Единое информационное пространство превращает данные из побочного продукта в ключевой ресурс для аналитики и принятия решений. Способность предприятия к их сбору и оперативному использованию становится конкурентным преимуществом. Уровень этого развития оценивается по таким параметрам, как полнота, актуальность и доступность данных для всех связанных процессов.<sup>7</sup>

- Прирост операционной гибкости. Главный нематериальный результат интеграции – способность быстро и с минимальными издержками реагировать на изменения. Это проявляется в сокращении времени переналадки оборудования, ускорении процессов разработки и запуска новых изделий. Количественными индикаторами здесь служат динамика времени цикла заказа и уровень загрузки мощностей при частой смене ассортимента.<sup>3</sup>

3. Системный учет синергии и комплексных рисков. Оценка должна отражать как позитивные взаимодействия элементов системы, так и новые уязвимости.

- Диагностика синергетического эффекта проводится через сравнение параметров сквозных процессов (например, от получения заказа до отгрузки) до и после интеграции. Инструменты, подобные картированию потока создания ценности, позволяют наглядно выявить и измерить сокращение межоперационных запасов, устранение дублирующих функций и снижение административных задержек.<sup>8</sup>

- Идентификация специфических рисков выходит за рамки финансовой сферы. Особое внимание необходимо уделять рискам технологической несовместимости унаследованного и нового оборудования, рискам в области кибербезопасности единой системы, а также организационно-кадровым рискам, связанным с сопротивлением изменениям.<sup>9</sup>

Переход промышленного предприятия к интегрированной модели производства является стратегическим инвестиционным решением, последствия которого проявляются в долгосрочной перспективе и выходят за рамки операционной экономии. Следовательно, оценка его инвестиционной привлекательности не может ограничиваться ретроспективным финансовым анализом.

Полная и более точная оценка инвестиционной привлекательности в контексте перехода к интегрированному производству возможна только при использовании многофакторной модели. Эта модель должна совмещать адаптированные финансовые метрики, методы оценки стратегических нематериальных активов и анализ синергетических взаимосвязей.

Разработанный подход служит не только для обоснования капиталовложений, но и становится инструментом стратегического управления, помогая руководителям отслеживать достижение качественных преобразований в производственной системе.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Иванов Д.А. Цифровая трансформация промышленности: от автоматизации к интегрированным киберфизическим системам // Инновации. – 2021. – № 5(265). – С. 44-52.

<sup>2</sup> Ковалев В.В., Ковалев Вит.В. Корпоративные финансы и инвестиционная оценка: современные методы и практика. – М.: Проспект, 2020. – 1104 с.

<sup>3</sup> Грязнова А.Г., Федотова М.А., Эскиндаров М.А. Оценка бизнеса: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 734 с.

<sup>4</sup> А. Дамодаран. Принятие стратегических рисков: основы риск-менеджмента. – М.: Вильямс, 2008. – 336 с.

<sup>5</sup> Петров С.П., Иванов А.Ю. Сравнительный анализ эффективности цифровизации в отраслях машиностроительного комплекса // Менеджмент сегодня. – 2022. – № 1. – С. 92–101.

<sup>6</sup> Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию. – 2-е изд. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 320 с.

<sup>7</sup> Шматко А.Д. Методология оценки уровня зрелости цифровых активов предприятия // Экономика и управление. – 2021. – № 3(45). – С. 35–40.

<sup>8</sup> Ратер М., Шук Дж. Учиться видеть: устранять потери и добавлять ценность. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005. – 136 с.

<sup>9</sup> Прохоров В.Л. Особенности управления рисками в проектах по созданию интегрированных информационных систем // Бизнес-информатика. – 2020. – № 2(52). – С. 66–74.

## ASSESSING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE TRANSITION TO INTEGRATED PRODUCTION

© 2025 Chilingarova Ekaterina Grigorievna\*

Student

Samara State University of Economics

E-mail: k.chilingarova.13@mail.ru

This article examines the problem of assessing investments in enterprises' transition to integrated production systems. The inadequacy of classical financial methods is demonstrated. A comprehensive methodology is proposed that combines real options analysis, intangible asset valuation, and synergistic effects to adequately substantiate decisions on technological modernization.

**Keywords:** investment, integrated production, real options, performance assessment, digital transformation.

---

\* Scientific adviser – **Kornilova Anna Dmitrievna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

## УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2025 Ширнин Алексей Андреевич\*

аспирант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: aleksey.shirnin@bk.ru

В статье рассматриваются основные результативные показатели, обеспечивающие экономическую устойчивость предприятия на современном этапе развития экономики. Представлены методы управления затратами, показатели прибыли и маржинальности. Эффективная политика управления прибылью позволяет компаниям не только достигать финансовых целей, но и сохранять устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. Все эти показатели лежат в основе устойчивого развития предприятий.

**Ключевые слова:** экономическая устойчивость, прибыль, управление затратами, маржинальный доход, технологическое развитие предприятия.

Экономическая устойчивость на предприятии – это состояние, при котором обеспечивается финансовая стабильность, устойчивое развитие, рентабельность. При этом, необходимо понимать, что это состояние должно включать в себя защиту финансовых интересов и других ресурсов, а также управление рисками. Очень важную функцию в процессе экономической безопасности выполняет маржинальный доход, прибыль и затраты. Прибыль – это база экономического развития и источник формирования доходов. Однако развитие и совершенствование категории прибыли происходит совместно с экономической наукой. Управление прибылью предполагает процесс принятия обоснованных управленческих решений в финансовой сфере, имеющий системный характер. Необходимость в данном процессе заключается в формировании плана распределения и дальнейшего использования прибыли. Важно понимать, что оттого, как будут распределены денежные средства из прибыли, будет зависеть и социально-экономическое, а также технико-технологическое развитие предприятия. При этом данное распределение прибыли будет непосредственно влиять на уровень показателей в последующем периоде. Необходимо оценить эффективность использования денежных средств в текущем периоде, при этом обеспечив достаточный уровень благосостояния учредителей в текущем и перспективном периодах. Соответственно необходимо обеспечить оптимальное сочетание интересов всех субъектов хозяйствования, в том числе государства. Существует множество методов для проведения анализа прибыли на основе экономико-математических приемов. Горизонтальный метод основан на сравнении значений прибыли за отчетный и базисный периоды. Разница между ними показывает абсолютное и относительное изменение (темпы роста/прироста), что позволяет проследить динамику показателей].

---

\* Научный руководитель – Булавко Ольга Александровна, доктор экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

Вертикальный (структурный) анализ определяет долю каждой статьи в выручке по данным ОФР. Это помогает выявить наиболее и наименее изменчивые факторы, а также значимые и второстепенные статьи. Трендовый анализ предполагает сравнение статей отчетного года с предыдущими периодами для определения тенденций и прогнозирования дальнейших изменений. Перейдем к факторному методу анализа прибыли. Он включает в себя последовательный расчет, направленный на выявление воздействия отдельно каждого фактора на величину прибыли. Факторный анализ является одним из самых распространенных и признанных методов проведения анализа прибыли, поэтому остановимся на нем подробнее. Данный метод универсален и позволяет определять основные причины изменения величины прибыли предприятия и оценивать их влияние. То есть изначально определяется структура прибыли, мы как бы раскладываем ее на составные части (выручка, затраты, налоги и т.д.). Далее определяем ключевые факторы, влияющие на прибыль, и имеющие прямую логическую взаимосвязь с формированием данного показателя – это могут быть объем продаж, отпускная цена, доля постоянных и переменных затрат, сдвиги в структуре продукции, уровень налогообложения и др. На следующем этапе осуществляется сбор количественных данных по отобранным факторам за определенный период. Расчет степени влияния каждого из факторов происходит с использованием различных методов (например, метод цепных подстановок, метод абсолютных разниц, индексный метод и др.) для оценки изменения прибыли под воздействием каждого фактора. Далее выделяются ключевые факторы, влияющие на чистую прибыль, и на их основе строится регрессионная модель. Она позволяет спрогнозировать изменение включенных в нее параметров. Прогнозируемые значения факторов подставляются в регрессионную модель для получения ожидаемого показателя прибыли. И, наконец, при анализе результатов проводится интерпретация полученных данных, выявляются основные причины изменения прибыли и уже в дальнейшем разрабатываются рекомендации и пути по ее увеличению. Итак, можно сказать, что факторный анализ является довольно хорошим инструментом для более глубокого понимания динамики прибыли, выявления ее чувствительности к отдельным факторам и в последующем принятия обоснованных управленческих решений для ее оптимизации на основе данного анализа. После проведения анализа следует выявление проблемных участков и разработка мероприятий по их устранению. Выделяют два основных метода управления затратами, базирующихся на делении затрат на постоянные и переменные. При расчете точки безубыточности предполагается, что цена продажи и затраты остаются стабильными в течение всего анализа, что на практике невозможно. Поэтому также рассчитывается запас прочности для обоснованных управленческих решений. Сущность расчета показателя запаса прочности заключается в том, чтобы определять величину превышения фактического/запланированного объема реализации критического значения рентабельности. Данный показатель рассчитывается путем вычитания из запланированного объема реализации товаров и услуг безубыточного объема. Он определяется постольку, поскольку если объем реализованной продукции превышает критический порог, то с каждого дополнительно реализованного товара мы будем иметь прибыль (маржу) – то, ради чего строился весь процесс и то, что ведет к финансовой стабильности предприятия. В общем, среди основных методов анализа выделяют 2 группы: математические (метод уравнения, расчет маржинального дохода) и графические (график безубыточности, взаимосвязь «затраты-объем-прибыль»). Для анализа влияния

изменения объема продаж на прибыль часто используют графическое представление точки безубыточности, где расходы равны доходам. Область ниже этой точки обозначает убытки, а выше – прибыль. Маржинальный доход, или сумма покрытия, представляет собой разницу между выручкой от продаж и переменными затратами. Этот показатель демонстрирует, какая часть дохода направляется на покрытие постоянных затрат и формирование прибыли. Повышение маржинального дохода является целью предприятия для увеличения общей прибыли после учета постоянных расходов. Таким образом, прибыль можно рассматривать как экономическую категорию, отражающую эффективность финансово-хозяйственной деятельности. Она определяется вычитанием расходов из общих доходов. Изучив различные определения «рентабельности», можно заключить, что основное внимание уделяется эффективности работы субъекта экономики и его стремлению к увеличению прибыли. В связи с тем, что от показателя прибыльности зависит во многом успех хозяйствующего субъекта, вопрос оценки уровня рентабельности считается очень важным в современной экономике. Обобщив категории факторов, влияющих на показатель прибыли и рентабельности, укрупненно разбили их на две основные группы: внутренние и внешние. Основными факторами считаются изменение выручки от продаж, себестоимости продукции и самого ассортимента. Из данных факторов как раз-таки и выявляются основные пути повышения прибыли.

Итак, можно сделать выводы о важности выбора обоснованного подхода к определению задач, методов исследований, параметров и коэффициентов, позволяющих раскрывать особенности финансово-хозяйственной деятельности предприятия и его финансового состояния в полном объеме с целью решения ряда управленческих задач. Получение достоверной информации, необходимой для принятия рациональных управленческих решений, является целью оценки рентабельности предприятия и его финансового состояния. Для всестороннего анализа прибыли рекомендуется комбинировать разные подходы, учитывая специфику компании и отрасли. Для более глубокого исследования рекомендуется проводить анализ бизнес-процессов, который способствует эффективному развитию предприятий, позволяет повысить прибыль, рентабельность и эффективность производства. Данные результативные показатели способны обеспечить экономическую устойчивость и эффективное развитие на предприятии.

\*\*\*

<sup>1</sup> Бабурина, О. Н. Экономическая устойчивость : учебник и практикум для вузов / О. Н. Бабурина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 393 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-18224-8. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/567606> (дата обращения: 01.10.2025).

<sup>2</sup> Гребенников, В.В. Стратегии повышения прибыльности предприятий / В.В. Гребенников. – СПб.: Питер, 2021. – 643 с.

<sup>3</sup> Игнатущенко, В.В. Оценка качества прибыли / В.В. Игнатущенко // Деловой партнер. – 2022. – № 1. – С. 17-21.

<sup>4</sup> Ильенко, В.И. Экономика и организация производства / В.И. Ильенко. – М.: Юрайт, 2023. – 412 с.

<sup>5</sup> О.А.Булавко, С.И. Жгутов Бизнес-процессы: моделирование, анализ и оптимизация. Экономика и предпринимательство, № 2, 2025 г. С. 1119-1122

## ENTERPRISE SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT

© 2025 Shirnin Aleksey Andreevich\*

Postgraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: aleksey.shirnin@bk.ru

This article examines the key performance indicators that ensure enterprise economic sustainability at the current stage of economic development. Cost management methods, profit indicators, and marginality are presented. An effective profit management policy allows companies not only to achieve financial goals but also to maintain sustainable development in the long term. All these indicators form the foundation of enterprise sustainable development.

**Keywords:** economic sustainability, profit, cost management, marginal income, enterprise technological development.

---

\* Scientific adviser – **Bulavko Olga Alexandrovna**, Doctor of Economics, Associate Professor, Samara State University of Economics.

---

---

## МЕНЕДЖМЕНТ В МЕНЯЮЩЕМСЯ МИРЕ

---

---

УДК 330

### СОВРЕМЕННЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ

© 2025 Белоусов Максим Сергеевич\*

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: maxmaxim5@yandex.ru

Технологии XXI столетия безостановочно развиваются, и с каждым годом все большее значение во всех сферах жизни общества, в том числе и в бизнесе, играют информационные технологии. Вся работа с клиентами и улучшение клиентского опыта ведутся через устройства цифровых технологий, которые стали настолько привычными и удобными, что дальнейшее улучшение клиентского опыта возможно преимущественно с помощью совершенствования этих технологий, в том числе и набирающего в последние годы популярность искусственного интеллекта.

**Ключевые слова:** информационные технологии, клиенты, коммуникации.

Современный мир сложно представить без компьютеров, мобильных сенсорных телефонов и интернета. Всего того, что в прошлом столетии казалось невероятным. Не спроста двадцать первый век назван веком цифровых технологий. Именно в это время прогресс ушел далеко вперед, а технологии стремительно развиваются и по сей день. Уже сейчас искусственный интеллект, то, что в начале века считалось фантастикой, сейчас – наша реальность.

Потому то и компании, стремящиеся к максимизации своей прибыли, вынуждены идти в ногу со временем и внедрять информационные цифровые технологии в свои бизнес-процессы, постоянно дорабатывая их, модернизируя, а порой заменяя на новые, более совершенные.

То же самое касается и работы с клиентами компании, потребителями их продукта. Общение между клиентами и менеджерами сейчас ведется куда более тесно, чем раньше, ведь появился интернет. Сейчас можно легко решить любые вопросы, ведя переписку в очередном мессенджере, типа what's app. В этих же мессенджерах можно легко обмениваться документами, проводить аудио и видео звонки, причем, при желании, даже групповые и проводить таким образом онлайн-конференции. Однако некоторыми документами

---

\* Научный руководитель – **Динукова Олеся Анатольевна**, кандидат экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

нельзя обмениваться только в мессенджерах, ведь налоговая не может контролировать файлообмен. Тут на помощь приходит электронный документооборот, позволяющий экономить как на закупке бумаги, так и на времени, которое необходимо, чтобы эти документы доставить, либо же искать их, если они вдруг внезапно потерялись. Также в настоящее время возможна и электронная подпись документов. Сами же документы удобно хранятся на серверах.

Однако, все же есть еще процессы, которые не везде оптимизированы под современные реалии, когда важно всем, и клиентам, и компаниям, чрезвычайно необходимо максимально эффективно распоряжаться своим временем.

Например, многие вопросы сейчас, которые возникают у клиентов, решаются по телефону. Будь то общение с технической поддержкой или с клиентским менеджером. Как когда, например, клиент не знает некоторых крайне важных деталей своего заказа и ему приходится тратить время сначала на поиск актуального телефона, а затем и на то, чтобы выяснить у менеджера все необходимые детали. И то, это в лучшем случае. Иногда может быть и такое, что от одного менеджера, могут перенаправить к другому менеджеру, потому что текущий или недостаточно опытный, или не знает всех деталей, или же и вовсе не является человеком, имеющим отношения к возникшему у клиента вопросу. Возникновение таких ситуаций, кстати, тоже является следствием недоработки в плане оптимизации взаимодействия с клиентами, создавая тем самым ситуации, ставящие клиента в неудобное положение и снижающее его доверие к компании.

Такую проблему можно было бы решить, например, созданием бота для мессенджера, типа Телеграмм, в который можно было бы внести запрос на определенный заказ, с целью выяснение конкретных данных по нему, а затем этот запрос передавался бы квалифицированному менеджеру, который тут же его бы обработал, позволив клиенту без лишних нервов и временных затрат, получить ответ на интересующий его вопрос.

Мир не стоит на месте и потому некоторые зарубежные, особо крупные компании разработали свои методы налаживания коммуникаций с клиентами, упрощения их клиентского опыта и повышения доверия к компании. Одним словом, провели качественную оптимизацию процесса взаимодействия с клиентами. Их идеи потребовали внушительных финансовых вложений, вложений, которые многие компании просто не могут себе позволить. Но тем не менее, в силу того, что такие компании смогли добиться неповторимого успеха за счет уникальных и в действительности инновационных решений, говорит о том, что их стратегия работает, а именно: привлекает клиентов, повышает их доверие к бренду и всей компании в целом, а также оптимизирует и уменьшает занятость сотрудников, огромная часть времени которых уходила на то, чтобы достичь хоть какой-либо удовлетворенности клиентов от предлагаемого им сервиса. К тому же, их идеи, их опыт послужит хорошим примером для куда менее разросшихся компаний, что позволит им, ориентируясь на кейсы гигантов рынка, разработать свои уникальные решения, либо скопировать более бюджетные варианты решений конкурентов, что также будет хорошей идеей, так как потом эти идеи можно будет дорабатывать, улучшать, перерабатывать и в конечном итоге получится совершенно новый, может быть даже более удобный и полезный продукт, чем у ранее используемых наработок крупных предприятий.

Одним из примеров решения задачи по оптимизации взаимодействия с клиентами придумала американская технологическая компания Amazon. Она собирает данные о своих

клиентах и проводит их аналитику не только для того, чтобы лучше взаимодействовать с клиентами, опираясь на их предпочтения, но и для голосового помощника Alexa, который также занимается обслуживанием клиентов, как и рядовой менеджер. В совокупности с командой специалистов Amazon, устройствами Echo и программой членства Prime, создаются идеальные условия для беспрепятственного, долгосрочного, а также комфортного взаимодействия клиента с компанией. Компания и по сей день имеет более 150 000 000 пользователей Prime и высокие оценки от людей по всему миру.

Несмотря на то, что Amazon – технологическая компания, а все принятые решения были связаны с искусственным интеллектом, она далеко не единственная компания, которая может внедрять информационные решения в свои бизнес-процессы. Практически любая компания в современных условиях может позволить себе внедрение современных технологий и тем самым улучшить клиентский опыт.

Еще одним примером компании, добившейся успешной оптимизации работы с клиентами, выступает Netflix, американский стриминговый сервис. Командой Netflix разработаны собственные алгоритмы и ИИ (искусственный интеллект), благодаря которым пользователи получают наиболее близкие их предпочтениям рекомендации, основанные на том, что и какого жанра пользователь просматривал ранее, тем самым психологически заставляя продолжать пользоваться сервисом. Также ради уникального клиентского опыта, компания предлагает своим пользователям оригинальные фильмы и сериалы, спродюсированные и финансируемые самой компанией и эксклюзивно предлагаемые пользователем на официальном сайте хостинга. На сегодняшний день Netflix – лидирующая компания на рынке стриминговых сервисов, имея более 200 миллионов пользователей на сайте, более 70% из них остались довольны предоставляемыми им услугами.

Таким образом компании, которые успешно и своевременно применили информационные цифровые технологии для оптимизации своего взаимодействия с клиентами и улучшения клиентского опыта, добились внушительных успехов на рынке и стали лидирующими компаниями в своей области. Потому и важно оптимизировать процессы взаимодействия с клиентами так, чтобы они могли быстрее, удобнее и приятнее удовлетворять свои потребности, тем самым проникаясь доверием к компании, принося ей наибольшую прибыль и распространяя доброе слово о ней на других потенциальных клиентов.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Исакова, Б. А. Концепции совершенствования управления взаимоотношениями с клиентами / Б. А. Исакова. // Молодой ученый. – 2023. – № 17 (464). – С. 195-198.

<sup>2</sup> Гарвицкая Г. В. Взаимодействие с клиентами: теория и практика маркетинговой деятельности // Г. В. Гарвицкая // Вестник Рязанского государственного университета имени С.А. Есенина.

## MODERN INFORMATION TECHNOLOGIES IN CUSTOMER SERVICE

© 2025 Belousov Maxim Sergeevich\*

Student

Samara State University of Economics

E-mail: maxmaxim5@yandex.ru

Technology is constantly evolving, and every year, technology is becoming increasingly important in all aspects of society, including business. All customer service and customer experience improvement are carried out using digital devices, which have become so commonplace and convenient that further improvements to the customer experience are possible simply with the advent of these technologies, including artificial intelligence, which has become increasingly popular in recent years.

**Keywords:** information technology, clients, communication.

---

\* Scientific adviser – **Dinukova Olesya Anatolyevna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

## МЕРЫ СОДЕЙСТВИЯ ЭКСПОРТЕРАМ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ РОССИЙСКИХ ЭКСПОРТЕРОВ В СЕГМЕНТЫ ГЛОБАЛЬНОГО РЫНКА

© 2025 Волкова Елена Викторовна

доктор экономических наук, профессор

Самарский государственный экономический университет

E-mail: vev.sseu@gmail.com

В статье рассматривается влияние мер государственной поддержки на формирование и реализацию эффективных стратегий выхода российских экспортеров на глобальные рынки. Анализируются существующие финансовые и нефинансовые инструменты поддержки, их роль в повышении конкурентоспособности несырьевого экспорта и адаптации компаний к условиям меняющейся внешнеэкономической конъюнктуры.

**Ключевые слова:** экспорт, меры поддержки экспортеров, стратегия продвижения, глобальный рынок, несырьевой экспорт, государственное регулирование, конкурентоспособность, Российский экспортный центр (РЭЦ).

Меры содействия экспортерам – это не просто поддержка экспорта национальных производителей, это важнейший стратегический инструмент, который напрямую способствует реализации и развитию стратегии продвижения российских экспортеров на глобальные рынки. Поэтому российское Правительство постоянно разрабатывает и совершенствует систему мер поддержки отечественных экспортеров, т.к. экспорт играет ключевую роль в экономическом суверенитете и росте экономики России, обеспечивая приток валюты, стимулируя ВВП и занятость населения, укрепляя национальную валюту и снижая зависимость от внутреннего спроса. Однако сырьевая ориентация экспорта делает экономику страны уязвимой к колебаниям мировых цен, что требует развития стратегии экспорта российских акторов глобального рынка.

Развитие стратегии продвижения российских экспортеров в сегменты глобального рынка обеспечивает диверсификацию экономики в рамках снижения зависимости от сырьевых товаров, увеличение экспортной выручки, укрепление геополитических позиций, дальнейшую интеграцию в глобальные цепочки создания ценности. Это позволяет России снизить зависимость от традиционных экспортных рынков и сырьевой продукции, повысить добавленную стоимость российских товаров и услуг, а также создать новые рабочие места в высокотехнологичных отраслях и повысить конкурентоспособность российской продукции на мировом рынке.

Современная стратегия продвижения российских экспортеров в сегменты глобального рынка включает:

- диверсификацию экспортных рынков, направленную на расширение географии экспорта за счет выхода на новые рынки, в частности в странах Азии и Африки;

- расширение товарной номенклатуры экспорта в направлении увеличения доли несырьевого экспорта, такого как продовольственные товары, продукция химической промышленности и машиностроения;

- информационное и маркетинговое продвижение товаров и услуг с помощью рекламы в международных СМИ и на интернет-платформах, участия в международных выставках и форумах; развитие бренд-менеджмента и создания позитивного имиджа российской продукции;

- инновационное развитие, которое направлено на создание новых, конкурентоспособных продуктов и технологий, а также применение инновационных подходов к продвижению продукции на рынок;

- партнерство и инвестиции в рамках создания совместных предприятий и альянсов с иностранными компаниями и привлечения иностранных инвестиций для развития экспортного потенциала.

Рассмотри меры поддержки российских экспортеров, которые обеспечивают развитие стратегии продвижения российских экспортеров в сегменты глобального рынка и их влияние на ее развитие на каждом из этапов реализации.

*Информационно-аналитическая поддержка* от институтов развития, как мера содействия российским экспортерам, оказывается им в виде помощи в выборе рынка и снижении рисков на этапе анализа и планирования выхода на рынок. Эту поддержку российским товаропроизводителям оказывают, например, Российский экспортный центр (РЭЦ) и торгпредства, которые предоставляют экспортерам актуальные отраслевые обзоры и анализ конкурентов, объективные маркетинговые исследования, а также информацию о законодательстве, требованиях и стандартах целевых стран поставки продукции и/или услуг.

Своевременно представленная информация о рынках экспорта позволяет акторам экспортной деятельности:

- принимать взвешенные стратегические решения о выборе страны для экспорта;

- снижать риски деятельности на запланированных сегментах рынка, так как компания заранее знает об их специфике, а также технологических, технических, правовых условиях функционирования и национальных особенностях;

- выявить оптимальные для экспорта нишевые сегменты или растущие рынки, куда целесообразно направить усилия.

Данная мера изложена в Национальном проекте «Международная кооперация и экспорт»<sup>1</sup>, в рамках которого действуют четыре федеральных проекта, каждый из которых детализирует рассматриваемые меры поддержки:

- 1) «Промышленный экспорт» (куратор – Министерство промышленности и торговли РФ).

- 2) «Экспорт продукции АПК» (куратор – Министерство сельского хозяйства РФ).

- 3) «Экспорт услуг» (куратор – Министерство экономического развития РФ).

- 4) «Системные меры развития международной кооперации и экспорта» (куратор – Министерство экономического развития РФ).

На этапе выхода на рынок экспортерам оказываются финансовая и страховая поддержка. Эта мера содействия российским экспортерам реализуется с помощью *финансирования и страхования экспорта*.

Экспортные кредиты от банков-партнеров РЭЦ и страхование экспортных рисков (от неоплаты иностранным покупателем, политических рисков) позволяют:

- повышать конкурентоспособность российских продуктов по цене. Компания может предложить иностранному покупателю льготные условия оплаты (отсрочку), что является мощным конкурентным преимуществом;

- снижать финансовые барьеры. Выход на новый рынок требует больших затрат (логистика, маркетинг, адаптация продукта). Поддержка позволяет компаниям эти затраты покрыть.

- защитить экспортный бизнес от потерь, давая компании уверенность для освоения новых, возможно, более рискованных, но перспективных рынков.

Эта мера финансовой и страховой поддержки российских экспортеров регламентируется, в первую очередь, следующим ключевым документом: Постановление Правительства Российской Федерации от 30 апреля 2022 г. № 803. «Об утверждении Правил предоставления субсидий из федерального бюджета российским организациям на возмещение части затрат на создание и развитие промышленной инфраструктуры, а также на уплату взносов по договорам страхования экспортных кредитов»<sup>2</sup>. Этот правительственный документ регламентирует правила, которые детально описывают, как работает финансовая и страховая поддержка экспорта российских акторов глобального рынка. В нем описаны правила получения *субсидии на уплату взносов по страхованию экспортных кредитов*, которая страхует риски неоплаты иностранным покупателем, политические риски (например, введение моратория на выплаты, военные действия, неопределенность экономической среды в стране покупателя). В этих случаях государство возмещает экспортеру часть затрат на страховую премию, уплаченную Агентству по страхованию экспортных кредитов и инвестиций (ЭКСПАР). Это делает страхование экспортных рисков более доступным для компаний. В этом документе описаны также правила получения еще одной субсидии - на возмещение части затрат по экспортным кредитам. Суть этой меры поддержки российских экспортеров заключается в том, что государство компенсирует банку-кредитору часть недополученных доходов по выданному экспортному кредиту. Это позволяет банкам предоставлять кредиты экспортерам по льготным (сниженным) ставкам

Третья мера поддержки экспортеров оказывает им содействие на этапе осуществления маркетинговой деятельности и продаж. Она заключается в содействии экспортерам при продвижении товаров и услуг в сегменты глобального рынка и установлении контактов с контрагентами по экспортной деятельности. Эта мера проявляется в содействии при организации коллективных стендов на международных выставках, бизнес-миссиях, B2B-встречах. РЭЦ, а также региональные экспортные центры организуют совместные павильоны «Made in Russia», где могут представить экспортные варианты продукции и услуг малые и средние компании, для которых самостоятельное участие было бы слишком дорогим. В данном случае это способствует развитию экспортной стратегии в направлении:

- повышения узнаваемости бренда "Russia" на глобальном уровне, т.к. участие в коллективном стенде создает для экспортеров больший эффект, чем их разрозненные усилия;

- обеспечения прямого выхода на ключевых покупателей, дистрибьюторов и партнеров, что создает самый короткий путь к заключению реального контракта;

- позволяет протестировать продукт и сразу получить обратную связь от зарубежного покупателя.

Эта мера изложена в Государственной программе Российской Федерации «Развитие внешнеэкономической деятельности», утвержденной постановлением Правительства РФ от 13 октября 2012 г. № 1046, с последующими и изменениями, и дополнениями<sup>3</sup>. Указанные меры по продвижению и установлению контактов с зарубежными контрагентами детализируются в подпрограмме 1 «Развитие экспорта» и входящих в нее ведомственных проектах и мероприятиях.

Конкретно это выражается в следующих направлениях работы, описанных в Государственной программе:

- 1) Организация коллективных экспозиций на международных выставках и ярмарках.
- 2) Проведение бизнес-миссий российских компаний за рубеж и иностранных компаний в Россию.
- 3) Организация B2B-встреч и переговоров с потенциальными иностранными партнерами.
- 4) Информационно-консультационная поддержка по вопросам выхода на внешние рынки.

Непосредственным исполнителем этих мер является Российский экспортный центр (РЭЦ) и его дочернее АО «РЭЦ», которые разработали:

- единый план мероприятий («дорожную карту») по содействию экспорту;
- правила предоставления субсидий на финансовое обеспечение затрат, связанных с осуществлением внешнеэкономической деятельности. (Например, субсидии на частичную компенсацию затрат на участие в выставках, логистику выставочных образцов и т.д.).

На этапе операционной деятельности по реализации экспортной стратегии российским экспортерам оказывается поддержка в области решения логистических и таможенных проблем, которая заключается в *упрощении таможенных процедур и субсидировании логистических издержек*.

1. *Упрощение таможенных процедур* осуществляется с целью ускорить и удешевить процесс пересечения товаром границы, сократив время на его оформление. Эта мера реализуется на практике посредством следующих процедур:

а) электронное декларирование через «единое окно», когда подача таможенной декларации и всех необходимых документов осуществляется в электронном виде в личном кабинете. Система «единого окна» позволяет взаимодействовать с таможей и другими контролирующими органами через один канал;

б) предварительное информирование таможенных органов и предварительное декларирование товаров, которое дает экспортерам возможность подать документы на товар до его фактического прибытия на таможенную границу. Это позволяет начать проверку заранее и выпустить товар сразу после прибытия. В этом случае таможенное оформление займет часы, а не дни;

в) упрощенные таможенные процедуры для добросовестных участников внешнеэкономической деятельности, когда компании с безупречной репутацией («авторизованные экономические операторы» - АЭО) получают особые льготы:

- выпуск товаров до подачи таможенной декларации;
- сокращенный перечень документов для таможенного оформления;

- упрощенный порядок таможенного досмотра;
- возможность временного хранения товаров на собственных складах, а не на официальных складах временного хранения (СВХ);
- г) специальные программные продукты и льготы:
  - «Зеленый коридор» (ускоренный пропуск для товаров с низкими рисками);
  - таможенные склады (возможность хранить товар на таможенном складе без уплаты пошлин и налогов до 3-х лет);
  - процедура таможенного транзита: Упрощенный порядок перемещения товаров по территории стран ЕАЭС (Россия, Беларусь, Казахстан, Армения, Киргизия) для последующего экспорта.

Этими льготами могут воспользоваться все российские экспортеры, но максимальные льготы получают компании, прошедшие процедуру получения статуса АЭО.

Меры поддержки экспорта в рамках упрощения таможенных процедур регламентируются, в основном, на двух уровнях: международном (в рамках ЕАЭС) и национальном (Российская Федерация). На международном уровне главным документом регламентации таможенных процедур является Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (ТК ЕАЭС), который устанавливает все основные правила, процедуры и сроки таможенного оформления<sup>4</sup>. На национальном уровне главным документом регламентации таможенных процедур является Федеральный закон от 03.08.2018 № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»<sup>5</sup>.

Целью *субсидирования логистических издержек* является компенсация части затрат экспортера на транспортировку товара до иностранного покупателя, что делает российский экспорт более конкурентоспособным по цене. Экспортерам компенсируются следующие расходы:

- железнодорожный тариф для перевозки экспортных грузов;
- морской фрахт (стоимость перевозки контейнера);
- авиаперевозки;
- автомобильные перевозки;
- услуги логистических компаний и экспедиторов;
- портовые сборы.

На выделение субсидии могут претендовать, в первую очередь, малые и средние предприятия (МСП), несырьевые экспортеры (производители готовой продукции, агропромышленного комплекса и т.д.); компании, зарегистрированные в РФ; компании, не имеющие задолженностей по налогам и сборам.

Мера содействия экспортерам, направленная на решение логистических и таможенных проблем, изложена в нескольких ключевых документах, основным из которых является Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 22 ноября 2008 г. № 1734-р, с актуальными изменениями<sup>4</sup>. Для компаний – АЭО достаточно часто эти меры работают вместе. Например, компания-АЭО пользуется упрощенным таможенным оформлением, что экономит ей время и деньги, а параллельно может подать заявку на субсидирование логистических издержек по этой же поставке, что снизит ее прямые затраты.

Еще одной значимой мерой для развития стратегии продвижения российских экспортеров в сегменты глобального рынка является товарная и географическая диверсификация экспорта, которая проявляется, как было сказано выше, прежде всего в увеличении номенклатуры несырьевого и высокотехнологичного экспорта и расширении границ зарубежного рынка за счет выхода на его новые целевые географические сегменты.

В рамках товарной диверсификации экспорта делается акцент на продвижении несырьевых товаров, поддержка участия в узкопрофильных выставках (например, в сфере IT или биотехнологий), разрабатываются специальные программы для развития IT-технологий, инжиниринга, профильного образования, креативных индустрий и т.д.

Географическая диверсификация экспорта направлена на увеличение числа контрагентов по внешнеэкономической деятельности из числа дружественных стран.

Диверсификация экспорта способствует стратегической цели России по переходу к его новой экономической модели, не зависимой от продажи углеводородов. Поэтому акцент в экономическом развитии страны сделан на те сектора, которые имеют высокую добавленную стоимость и формируют имидж России как технологичной державы.

Но экономическая ситуация на мировом рынке постоянно меняется и неопределенность экономической среды делает необходимым совершенствование существующей системы мер поддержки российских экспортеров с учетом:

- выявления основных барьеров, с которыми сталкиваются экспортеры при использовании мер поддержки (бюрократия, недостаток информации, сложность процедур);
- улучшения государственной финансовой политики и координации деятельности институтов поддержки;
- направлений дальнейшего развития экспортной деятельности российских экспортеров с учетом мировых тенденций и геополитических изменений.

**ВЫВОД.** Для того, чтобы быть конкурентоустойчивыми в современной глобальной экономике, производителям необходимо иметь не только лучший товар или услугу, но и актуальную поддержку государства при осуществлении внешнеэкономической деятельности. Рассмотренные в статье меры содействия способствуют развитию стратегии продвижения российских экспортеров в сегменты глобального рынка по следующим направлениям:

1. Снижают «порог входа» на глобальные рынки для малых и средних компаний.
2. Повышают конкурентоспособность российских товаров и услуг не только за счет цены, но и за счет надежности, узнаваемости и сервиса.
3. Смещают фокус с пассивных продаж на активное, стратегическое освоение новых рынков и сегментов.
4. Формируют единый национальный бренд "Made in Russia", под которым выступают различные компании – от производителей продуктов питания до разработчиков сложного софта.
5. Стимулируют диверсификацию, направляя ресурсы и технологии в перспективные несырьевые отрасли.

Меры содействия экспортерам приведенные автором данной статьи убедительно доказывают, что развитие стратегии продвижения российских экспортеров в сегменты глобального рынка происходит при активной и действенной поддержке государства, что безусловно помогает российским компаниям завоевывать устойчивые позиции на мировой экономической арене.

<sup>1</sup> Национальный проект «Международная кооперация и экспорт»: утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 г. № 16). – Москва, 2018. [Электронный ресурс] <https://nationalprojects.ru/projects/mezhdunarodnaya-kooperaciya-eksport> (дата обращения: 12.11.2025).

<sup>2</sup> Постановление Правительства РФ от 30.04.2022 № 803 «Об утверждении Правил предоставления субсидий из федерального бюджета российским организациям на возмещение части затрат на создание и развитие промышленной инфраструктуры, а также на уплату взносов по договорам страхования экспортных кредитов» / Официальный интернет-портал правовой информации. – [Электронный ресурс] URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202205030001> (дата обращения: 01.11.2025).

<sup>3</sup> Государственная программа Российской Федерации «Развитие внешнеэкономической деятельности»: утв. Постановлением Правительства РФ от 13 октября 2012 г. № 1046 (ред. от 28.12.2023). [Электронный ресурс] URL: <http://static.government.ru/media/files/udgUKPKibdQ.pdf> (дата обращения: 15.11.2025).

<sup>4</sup> Таможенный кодекс Евразийского экономического союза : [приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза, принятому Решением Межгоссовета ЕврАзЭС на уровне глав государств от 11 апреля 2017 г. № 19] // Официальный сайт Евразийской экономической комиссии. – [Электронный ресурс] URL: <http://www.eaeunion.org/#docs> (дата обращения: 10.11.2025).

<sup>5</sup> О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : федеральный закон от 3 августа 2018 г. № 289-ФЗ : [принят Государственной Думой 24 июля 2018 г. : одобрен Советом Федерации 28 июля 2018 г.]. – Текст: электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. – [Электронный ресурс] URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 30.10.2025).

## MEASURES TO ASSIST EXPORTERS AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF A STRATEGY FOR PROMOTING RUSSIAN EXPORTERS INTO SEGMENTS OF THE GLOBAL MARKET

© 2025 Volkodavova Elena Viktorovna  
Doctor of Economics, Professor  
Samara State University of Economics  
E-mail: [vev.sseu@gmail.com](mailto:vev.sseu@gmail.com)

The article examines the impact of government support on the formation and implementation of effective strategies for Russian exporters to enter global markets. The article analyzes existing financial and non-financial support instruments, their role in increasing the competitiveness of non-resource exports and the adaptation of companies to the conditions of sanctions pressure and changing foreign economic conditions.

**Keywords:** export, export support measures, promotion strategy, global market, non-resource non-energy exports, government regulation, competitiveness, Russian Export Center (REC).

## ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ КАК ИНСТРУМЕНТ АНАЛИЗА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2025 Гунько Надежда Николаевна

старший преподаватель

Самарский государственный экономический университет

E-mail: gunko\_nn@mail.com

© 2025 Агафонова Алена Сергеевна

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: aagafonova845@gmail.com

В современных условиях функционирования организаций финансовая отчетность выступает одним из ключевых инструментов оценки их экономического состояния и эффективности деятельности. Анализ финансовой отчетности позволяет получить не только объективную информацию о финансовых результатах и ресурсах компании, но и выявить скрытые тенденции, риски и возможности для стратегического развития.

**Ключевые слова:** финансовый анализ, финансовая отчетность, анализ рисков.

Согласно определению И. Я. Лукасевича: «Финансовый анализ - совокупность методов сбора, обработки и использования информации о хозяйственной деятельности предприятия для принятия управленческих решений».<sup>2</sup>

Финансовый анализ позволяет оценить и выявить ключевые аспекты финансового состояния и деятельности организации. Его цель - выявить насколько эффективно организация использует свои ресурсы, определить проблемные зоны в финансовом положении и наметить путь для их устранения.

Информационная база финансового анализа представляет собой совокупность источников данных, используемых для изучения и оценки финансового состояния организации, ее платежеспособности, рентабельности. Основными требованиями к такой информации являются достоверность, полнота, своевременность и сопоставимость показателей. Источниками для проведения финансового анализа служат: бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств, отчет об изменении капитала, пояснительные записки.

Предметом анализа финансовой отчетности является фактическое финансовое состояние и финансовые результаты организации, а объектом анализа формы финансовой отчетности.<sup>1</sup>

Финансовый анализ и финансовая отчетность являются неразрывно связанными элементами системы управления организацией. Финансовая отчетность представляет собой основную информационную базу, а финансовый анализ - инструмент обработки, интерпретации и оценки этой информации с целью принятия обоснованных управленческих ре-

шений. Анализ финансовой отчетности, как правило, проводится с использованием следующих методов:

- горизонтальный анализ;
- вертикальный анализ;
- коэффициентный анализ;
- факторный анализ.

Рассмотрим основные особенности представленных методов анализа (таблица 1).

Таблица 1 – Характеристики методов анализа финансовой отчетности\*

Метод	Суть метода
Горизонтальный анализ	Заключается в сравнении показателей отчетности за несколько периодов с целью выявления изменений в абсолютных и относительных значениях. Позволяет определить тенденции развития организации, темпы роста или снижения отдельных статей отчетности.
Вертикальный анализ	Предполагает определение удельного веса отдельных статей в итоговом показателе. Используется для оценки структуры активов и пассивов, выявления изменений в составе капитала.
Коэффициентный анализ	Заключается в расчете относительных показателей, характеризующих взаимосвязь различных элементов отчетности. Наиболее распространенные группы коэффициентов включают: коэффициенты ликвидности и платежеспособности, показатели финансовой устойчивости, рентабельности. Использование коэффициентов позволяет проводить сравнительный анализ - как во времени, так и по отношению к другим организациям отрасли.
Трендовый анализ	Направлен на определение основной тенденции исследуемого показателя. Данный вид анализа позволяет прогнозировать будущие значения показателя.
Факторный анализ	Направлен на выявление и количественную оценку влияния отдельных факторов на изменение результативных показателей. Данный метод позволяет установить причины, вызывающие рост или снижение прибыли, рентабельности и других финансовых результатов.

\*Составлено авторами на основе: Жапаров Т.К., Жажеева М.Б., Коденко В.Д.Ж 33 Анализ финансовой отчетности предприятия. Учебное пособие. –Костанай: Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ», 2019 – 156 с

Существуют и иные виды методов анализа финансовой состояния организации, основанные на информации, отраженной в финансовой отчетности, такие как «Бенчмаркинг и анализ рынка», техника «Финансовый анализ» для применения которой целесообразны к применению такие программные продукты как Audit Expert, ИНЭК-аналитик, Альт-Финансы и т.д.<sup>4</sup>

Анализ финансовой отчетности проводится заинтересованными лицами для принятия управленческих решений. Расчет финансовых показателей позволяет определить возможные неблагоприятные события перед запуском проекта или на начальном этапе и позволяет своевременно устранить или снизить риск их наступления.

Анализ основных финансовых показателей необходим при принятии инвестиционных решений, будь то демонстрации эффективности организации для потенциальных инвесторов или анализ собственного финансового состояния для вложения в новые проекты.<sup>5</sup>

Проведем анализ основных показателей эффективности деятельности компании АО «Транснефть Приволга» на основании отчета «О финансовых результатах» (рисунок 1).

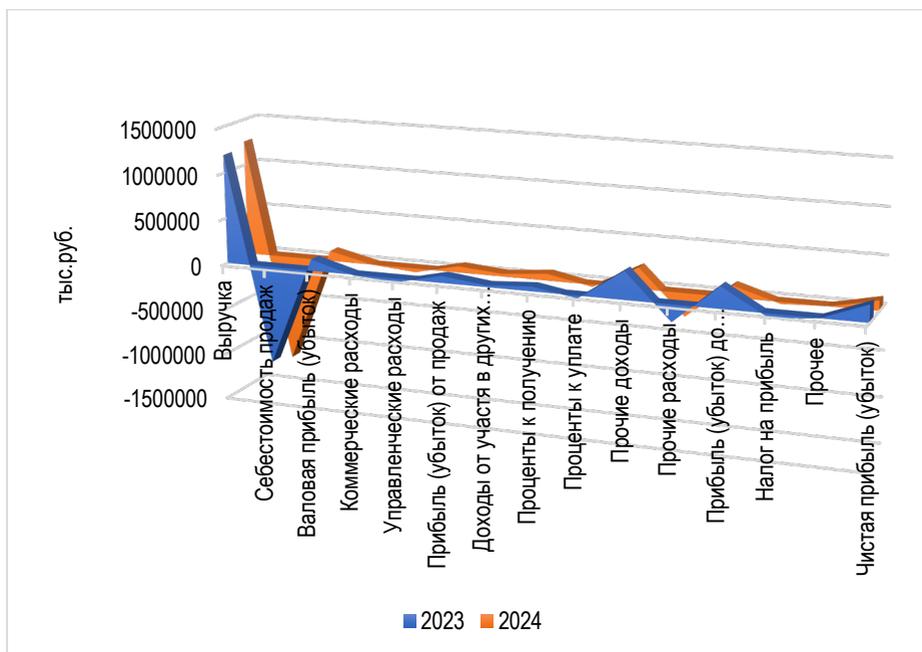


Рисунок 1 – Анализ основных показателей эффективности деятельности АО «Транснефть Приволга» за 2023-2024 гг.\*

\* Составлено авторами на основе данных бухгалтерской и финансовой отчетности из открытых источников<sup>3</sup>

ПАО «Транснефть Приволга» демонстрирует рост выручки на 5,3%, что свидетельствует о расширении объемов продаж или увеличении цен.

Себестоимость продаж увеличилась на 7,2%. Рост себестоимости выше роста выручки. Этот фактор может указывать на рост издержек на производство и закупку товаров.

Валовая прибыль снизилась на 10,9%. Снижение при росте выручки говорит об уменьшении маржинальности бизнеса. Причинами могут быть подорожание сырья, логистики, снижения отпускных цен.

Коммерческие расходы снизились на 95%. Значительное сокращение расходов на сбыт улучшает финансовый результат.

Прибыль от продаж снизилась на 11%. Снижение указывает на ухудшение операционной эффективности. Основными причинами могут быть рост себестоимости и управленческих расходов.

Доходы от участия в других организациях выросли на 47,7%. Положительное влияние - рост доходов от инвестиций и долевого участия.

Проценты к получению увеличились на 43,3%. Рост финансовых доходов положительно сказывается на общей прибыли.

Проценты к уплате наоборот снизились на 21,6%. Снижение финансовых расходов свидетельствует о сокращении долговой нагрузки или улучшении условий кредитования.

Прибыль до налогообложения снизилась на 46%. Значительное сокращение общей прибыли до налогообложения - тревожный сигнал, который отражает падение общей эффективности деятельности.

Налог на прибыль сократился на 56,5% это связано с уменьшением налогооблагаемой базы из-за падения прибыли.

Чистая прибыль организации сократилась на 42%. Главный показатель эффективности снизился почти вдвое - компания стала менее прибыльна. Это ухудшает инвестиционную привлекательность и устойчивость.

Проведенный анализ показывает, что в компании наблюдается снижение финансовых результатов и рентабельности деятельности. Несмотря на незначительный рост выручки, себестоимость продаж увеличивается более высокими темпами, что приводит к сокращению прибыли и снижению эффективности основной деятельности. Рост управленческих расходов и уменьшение прочих доходов дополнительно усугубляет ситуацию. В результате чистая прибыль снизилась на 42%, что свидетельствует об ослаблении финансовой устойчивости ПАО «Транснефть-Приволга». такая динамика может быть обусловлена ростом затрат на производство и управление, изменением рыночных условий и снижением маржинальности продаж. В целом, можно сделать вывод, что компания столкнулась с повышением издержек и снижением эффективности использования ресурсов, что требует внимания к оптимизации затрат и повышению операционной отдачи.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Жапаров Т.К., Жахеева М.Б., Коденко В.Д.Ж 33 Анализ финансовой отчетности предприятия. Учебное пособие. –Костанай: Костанайский филиал ФГБОУ ВО «ЧелГУ», 2019 – 156 с.

<sup>2</sup> Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукасевич. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 680 с.

<sup>3</sup> Официальный сайт АО «Транснефть – Приволга». Бухгалтерская отчетность по РСБУ. Электронный ресурс: <https://приволга.транснефть.рф/investors/for-investor/otchetnost/bukhgalterskaya-otchetnost-po-rsbu/>. Дата обращения: 15.11.2025.

<sup>4</sup> Перекоская А.М., Чернышева Ю.Г. Техники бизнес-анализа показателей финансовой отчетности организации. В сборнике: Научный вектор. Сборник научных трудов. Под научной редакцией Е.Н. Макаренко. Ростов-на-Дону, 2023. С.74-77.

<sup>5</sup> Спиридонов С.П., Подхватилина Ю.Ю. Принятие управленческих решений на основе анализа финансовой отчетности. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т.16. №4. С.65-71

## FINANCIAL REPORTING AS A TOOL FOR ANALYZING THE ECONOMIC EFFECTIVENESS OF AN ORGANIZATION'S ACTIVITIES

© 2025 **Gunko Nadezhda Nikolaevna**

Senior lecturer

Samara State University of Economics

E-mail: gunko\_nn@mail.ru

© 2025 **Agafonova Alyona Sergeevna**

Student

Samara State University of Economics

E-mail: aagafonova845@gmail.com

In today's business environment, financial reporting is a key tool for assessing an organization's economic performance and efficiency. Analyzing financial reports not only provides objective information about a company's financial results and resources but also helps identify hidden trends, risks, and opportunities for strategic development.

**Keywords:** financial analysis, pandemic, financial statements, risk analysis.

## СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЫНКЕ ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ

© 2025 Данилов Данила Сергеевич

аспирант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: danila\_danilov\_2002@mail.ru

© 2025 Наугольнова Ирина Александровна

доктор экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: naugolnovaia@mail.ru

В статье рассмотрены наиболее известные классификации стратегий развития предприятий. На примере ООО «Промавто» показано содержание основных элементов разработанной стратегии с учетом специфики транспортной отрасли.

**Ключевые слова:** стратегия развития, классификация стратегий, предприятие, транспортная отрасль.

Стратегия развития предприятия – это генеральный план развития организации, определяющий долгосрочные цели компании и пути их достижения с учетом факторов внешней среды<sup>1</sup>. Разработка стратегии предполагает анализ рынка, конкурентов, внутренних ресурсов и возможностей компании для выбора оптимального направления роста<sup>2</sup>. Правильно выбранная стратегия позволяет предприятию не просто выживать, а эффективно развиваться, увеличивать свою стоимость и укреплять позиции на рынке<sup>3</sup>.

Стратегия затрагивает все аспекты бизнеса, служит ориентиром для принятия руководством предприятия управленческих решений и координации усилий всех сотрудников и подразделений организации. Без четко разработанной стратегии действия компании могут стать несогласованными и реактивными, что приведет к потере конкурентных преимуществ на рынке и имеющихся потенциала развития и ресурсов.

Что касается классификаций, в науке и практике стратегического менеджмента существует несколько общепризнанных подходов к их категоризации. Одна из самых популярных классификаций основана на идеях И. Ансоффа и М. Портера<sup>4</sup>.

Наиболее известные классификации показаны в таблице 1.

Это лишь некоторые из основных классификаций. Также стратегии можно разделять по степени агрессивности (наступательные, оборонительные), по отношению к изменениям (адаптивные, предвидящие) и многим другим параметрам.

При разработке стратегии развития предприятия необходимо учитывать ее специфику<sup>6</sup>. Например, если рассматривать транспортную отрасль, то здесь, по мнению авторов, в первую очередь необходимо учесть высокий уровень конкуренции, имеющиеся зависимости от логистических маршрутов, цены на топливо, их рост, состояние машин и инфраструктуры.

Таблица 1 – Классификации стратегий развития предприятия\*

Критерий классификации	Вид стратегии	Краткое описание и цель
По уровню управления	Корпоративная	Определяет общее направление развития для компании, состоящей из нескольких бизнесов (дивизионов). Решает вопросы: "В каких отраслях развиваться?" и "Как управлять портфелем бизнесов?"
	Бизнес-стратегия (конкурентная)	Разрабатывается для каждого отдельного бизнеса или продукта. Нацелена на достижение конкурентных преимуществ на конкретном рынке
	Функциональная	Создается для каждого функционального подразделения (маркетинг, производство, финансы, HR). Например, стратегия снижения издержек в производстве.
По типу роста (по И. Ансоффу)	Стратегия интенсивного роста	Рост за счет существующих продуктов на существующих рынках (увеличение доли рынка, усиление маркетинга)
	Стратегия интеграционного роста	Расширение за счет приобретения контроля над поставщиками, дистрибьюторами или конкурентами (вертикальная/горизонтальная интеграция)
	Стратегия диверсификации	Выход на новые рынки с новыми продуктами. Бывает связанной (смежной) или несвязанной (конгломератной)
По конкурентному поведению (по М. Портеру)	Лидерство по издержкам	Достижение низких затрат на производство и реализацию продукции для предложения самой низкой цены на рынке
	Дифференциация	Создание уникального продукта или услуги, обладающей особой ценностью для потребителя, что оправдывает более высокую цену
	Фокусирование (нишевая)	Концентрация на конкретном сегменте рынка (нише) и обслуживание его эффективнее, чем конкуренты, либо за счет низких издержек, либо за счет уникальности

\* Составлено авторами по данным источников: 3,4,5

На примере самарской компании ООО «Промавто» в таблице 2 представлены и пояснены основные элементы стратегии развития.

Таблица 2 – Основные элементы стратегии развития предприятия на примере ООО «Промавто»

Элемент стратегии	Содержание на примере транспортной компании «Промавто»
1	2
Видение	Стать лидирующим провайдером комплексных логистических решений в Самарской области к 2030 году
Миссия	Обеспечивать надежные и экономически эффективные цепочки поставок для малого и среднего бизнеса, способствуя их росту и региональной интеграции
Стратегические цели	1. Увеличить долю рынка экспресс-доставки на 15% за 3 года
	2. Запустить 2 новых регулярных маршрута в страны ЕС в течение 2 лет
	3. Внедрить систему мониторинга транспорта в реальном времени для 100% автотарка до конца года

1	2
Анализ среды	Внутренняя среда. Сильные стороны – опытные логисты, лояльные клиенты. Слабые – стареющий парк автотранспорта, высокая зависимость от одного крупного заказчика
	Внешняя среда. Возможности – рост интернет-торговли, государственные программы поддержки экспорта. Угрозы – колебания и резкий рост цен на дизельное топливо
Выбор стратегии	Базовая стратегия (по Портеру): <i>дифференциация через сервис</i> (предложение услуг «складского хранения + доставка под ключ»)
	Стратегия роста (по Ансоффу): <i>развитие рынка</i> – выход со своими услугами на новые географические рынки (например, Казахстан)
План действий	1. Маркетинг. Разработка программы лояльности для постоянных клиентов
	2. Операционная деятельность. Поэтапное обновление 30% автопарка на более экономичные модели
Ключевые показатели (KPI)	• доля возвратных клиентов – 80%
	• средний пробег пустого транспорта – < 5%
	• рентабельность перевозок – не менее 12%
Бюджет и ресурсы	Инвестиции в размере 62 млн руб. на закупку 10 новых тягачей и внедрение единой информационной системы в компании. Источник – кредит и собственные средства
Система контроля	Ежеквартальный аудит хода реализации стратегических планов и корректировки курса развития при необходимости

Представленный пример наглядно иллюстрирует трансформацию общих принципов стратегического управления в конкретный план действий для транспортной компании.

\*\*\*

<sup>1</sup> Щелоков, Д. А. Концепция взаимодействия модели устойчивого развития и конкурентных стратегий для предприятий ракетно-космической отрасли / Д. А. Щелоков // Финансы и кредит. – 2025. – Т. 31, № 4. – С. 149-163. – DOI 10.24891/фс.31.4.149. – EDN FIJTDD.

<sup>2</sup> Никитина, Н. В. Эволюционно стабильные стратегии экономического поведения / Н. В. Никитина, Ф. А. Махмудов // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2021. – № 6(200). – С. 48-53. – DOI 10.46554/1993-0453-2021-6-200-48-53. – EDN RJISTW.

<sup>3</sup> Степанищев, А. В. Финансово-экономическая устойчивость предприятия / А. В. Степанищев // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2025. – № 1-2. – С. 37-40. – EDN JLEVOX.

<sup>4</sup> Щелоков, Д. А. Эволюция теории конкурентных стратегий / Д. А. Щелоков // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 1(66). – С. 947-951. – EDN UGCCGE.

<sup>5</sup> Никитина, Н. В. Методика стратегического управления проектами / Н. В. Никитина, Ф. Т. Бетанели, Ф. А. Махмудов // Теория и практика общественного развития. – 2023. – № 7(183). – С. 174-182. – DOI 10.24158/tpor.2023.7.23. – EDN EKHDAF.

<sup>6</sup> Гуревич, С. М. Факторы и резервы повышения экономической эффективности деятельности предприятия / С. М. Гуревич // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2025. – № 1-1. – С. 281-284. – EDN JOHNLI.

## ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE TRANSPORTATION SERVICES MARKET

© 2025 **Danilov Danila Sergeevich**

Postgraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: danila\_danilov\_2002@mail.ru

© 2025 **Naugolnova Irina Aleksandrovna**

Doctor of Economics, Associate Professor

Samara State University of Economics

E-mail: naugolnovaia@mail.ru

This article examines the most well-known classifications of enterprise development strategies. Using Promavto LLC as an example, it demonstrates the key elements of the developed strategy, taking into account the specifics of the transportation industry.

**Keywords:** development strategy, strategy classification, enterprise, transportation industry.

## ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ СТАБИЛЬНОСТИ КАДРОВОГО СОСТАВА КОМПАНИИ С ВЫСОКОРИСКОВЫМ ХАРАКТЕРОМ ПРОИЗВОДСТВА (НА ПРИМЕРЕ ОАО «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ»)

© 2025 Жабин Александр Петрович

доктор экономических наук, профессор  
Самарский государственный экономический университет  
E-mail: apzhabin@yandex.ru

© 2025 Бокова Марина Сергеевна

преподаватель  
Приволжский государственный университет путей сообщения  
E-mail: bokova.m.s@yandex.ru

В статье рассматривается ситуация на рынке труда, создающая для компаний с высокорисковым характером производства дополнительные сложности с набором и удержанием персонала. Анализируются меры, предпринимаемые кадровыми службами ОАО «РЖД».

**Ключевые слова:** антикризисные решения, транспортная компания, рабочие кадры.

Поведенческие факторы играют ключевую роль в управлении безопасностью любого предприятия, т.к. даже небольшие ошибки персонала могут привести к серьезным инцидентам. В условиях усложнения технологических процессов и увеличения требований к безопасности, изучение и минимизация влияния поведенческих факторов становится особенно актуальными. Совершенствование подходов к управлению поведенческими факторами позволит снизить риски производственного травматизма, транспортных происшествий.

Поведенческие факторы играют ключевую роль в системе управления безопасностью, определяя как эффективность профилактических мер, так и адекватность реагирования на возникающие угрозы. Несмотря на развитие технологий и автоматизацию процессов, именно человек остается центральным звеном в принятии решений, от которого во многом зависит уровень защищенности организации или общества в целом.

С 2024 года на рынке труда особенно остро ощущается дефицит рабочих кадров. Основных причин две – последствия демографической ямы 90-х и рост экономики. В результате мы видим повышение спроса на представителей рабочих профессий со стороны предприятий промышленного, аграрного комплексов и ВПК. Дефицит рабочей силы зафиксирован во всех федеральных округах, но наиболее сильно он ощущается в Центральном, Уральском, Северо-Западном федеральных округах.

Этим летом в очередной раз побит рекорд по минимальному уровню безработицы в стране (2,2%). Вопросы привлечения и удержания рабочих для многих работодателей сейчас в списке наиболее приоритетных, и компания ОАО «РЖД» не исключение. Социально-

кадровым блоком компании реализуется широкий комплекс мер, направленных на привлечение, удержание и мотивацию работников.

Ключевое внимание уделяется уровню заработной платы. В 2023 и 2024 годах были увеличены, а по ряду участков установлены вновь зональные надбавки для работников основных производственных профессий в наиболее проблемных по ситуации с персоналом регионах. В этом году дополнительно изысканы средства на внеплановое установление зональных надбавок, поскольку рынок труда продолжает демонстрировать динамичный рост заработных плат у работников смежных профессий.

С начала августа дополнительные выплаты в общей сложности коснулись работников 27 профессий, критичных для обеспечения перевозочного процесса, это почти 200 тыс. человек. Объем средств был определен исходя из анализа регионального рынка труда: для каждого предприятия был сформирован перечень ближайших работодателей-конкурентов, куда потенциально могут уйти работники. Изменения в оплате труда в первую очередь почувствуют жители тех регионов, где сложилась высокая конкуренция на рынке труда, а также работники тех предприятий, где зафиксирован наибольший отток персонала, недостаточная укомплектованность и низкое соотношение заработных плат с региональным рынком труда.

В феврале 2024 года компанией ОАО «РЖД» было принято стратегическое решение об опережающей индексации заработных плат. С 1 февраля заработная плата была проиндексирована на 4%. С 1 октября проведена вторая индексация на 3,2%. Таким образом, совокупный размер индексации заработной платы в 2024 году составил 7,3%, что полностью соответствует величине индекса потребительских цен на 2024 год, установленной в прогнозе Минэкономразвития РФ.

Особое внимание уделено работникам локомотивного хозяйства. С 1 ноября в компании дополнительно на 15–20% увеличены часовые тарифные ставки машинистов, помощников машиниста и машинистов-инструкторов локомотивных бригад. Кроме того, теперь им выплачивается 100%-я компенсация найма жилья. Также при трудоустройстве всем, у кого уже есть свидетельство о присвоении профессии «помощник машиниста» или «машинист», в том числе бывшим работникам, кто ушел из компании более шести месяцев назад, выплачиваются подъемные в размере 150 тыс. рублей. Выплаты в первые месяцы работы как дополнительный инструмент привлечения стали широко применять по всей компании.

С августа 2024 года при заключении трудового договора работники получают дополнительную единовременную выплату в размере 20 тыс. рублей, это обеспечивает приемлемый уровень дохода на старте. Соответствующее распоряжение касается всех вновь принятых в компанию рабочих, служащих и специалистов линейных структурных подразделений.

Второе направление связано с порядком медосмотров, изменение подходов к проведению медосмотров, позволило снять ряд барьеров при трудоустройстве. Так, теперь отдельные медобследования кандидат может пройти по месту жительства в сторонних медицинских организациях. Кроме того, Минздрав пересмотрел требования к состоянию здоровья работников и кандидатов, некоторые из них были отчасти завышенными.<sup>1</sup> Благодаря новому нормативному акту будут допускаться до работы кандидаты, которые пере-

несли, например, лазерную коррекцию зрения. Рынок труда в стране остается очень сложным – компании столкнулись с растущим дефицитом рабочих кадров.

Третье направление работы – порядок подготовки рабочих кадров в учебных центрах. Здесь ключевой ориентир – запросы будущих работников, такой подход позволит сделать учебные центры более привлекательными для соискателей. Был увеличен размер стипендии (до 2,5 МРОТ для локомотивного хозяйства), сокращено время подготовки по некоторым ведущим профессиям (помощник машиниста, монтер пути, осмотрщик-ремонтник вагонов, электромонтер), активно используются онлайн-форматы при проведении занятий. При этом качество обучения остается высоким, а все практические занятия и выпускные процедуры по-прежнему проходят в наших учебных центрах.

Есть нововведения и в вузовской подготовке – это позволяет более эффективно работать со студенческой аудиторией как с будущими работниками. Теперь совместно с учебными заведениями предлагаем студентам индивидуальные графики обучения и круглогодичную производственную практику.<sup>2</sup> Выстроено взаимодействие с муниципальными техникумами, которые готовят студентов по железнодорожным профессиям, это также обеспечивает дополнительный приток новых работников. Продолжаем тесно взаимодействовать с Российскими студенческими отрядами: в этом году на инфраструктуре компании работало более 7 тыс. студентов, а всего с учетом проводников мы привлекли на летний трудовой семестр более 16,5 тыс. человек – это новый рекорд для современной России.

В части привлечения персонала можно выделить две новые инициативы. Во-первых, это запуск реферальной программы. Другими словами, теперь в компанию можно трудоустроиться по рекомендации действующего работника. Соответственно, работник за свою рекомендацию получает вознаграждение, размер которого зависит от профессии и региона работы нового специалиста. Это новый подход, и он уже дает свои результаты. Во-вторых, развернута масштабная информационная кампания, включая размещение рекламных объявлений о трудоустройстве на вокзалах, в пригородных поездах, а также на инфраструктуре населенных пунктов. Также большое внимание уделяется продвижению РЖД как работодателя в интернете. Так, посещаемость Карьерного портала, где публикуются все открытые в компании вакансии, составляет около 300 тыс. пользователей в месяц. Этот инструмент постепенно становится все более значимым для взаимодействия с соискателями.

Наконец, шестое направление – это пилотный запуск так называемых мобильных бригад укомплектования. Например, проект «Дни РЖД» – про «живую» коммуникацию с потенциальными соискателями. Команды из сотрудников кадрового блока выезжают в небольшие населенные пункты, чтобы рассказать о компании, проконсультировать, помочь подобрать вакансию – и тут же выдать кандидату направление на медосмотр.

Во времена, когда люди получают большую часть информации онлайн, общение соискателей с представителями компании вживую вызывает интерес и повышенное доверие.<sup>3</sup> Такой подход выполняет как имиджевые, так и рекрутинговые цели. Всего за год было организовано около 50 таких мероприятий. В проекте «Регионы-доноры» оттапливаемся от ситуации на региональных рынках труда, анализируя спрос на рабочие профессии и показатели укомплектованности предприятий. Такой подход позволил предложить кандидатам, которые находятся в поиске работы, переезд на выгодных условиях в те регионы, где у компании наибольшее количество открытых вакансий. В рамках этого проекта впервые

апробирован особый формат командировок в регионы с нехваткой кадров, в первую очередь на Дальний Восток. Командирование представляет собой официальное трудоустройство по месту жительства с последующим временным переездом (от 90 дней) в другой регион – с повышенной заработной платой, поддержкой релокации, бесплатным проживанием.

В проекте «Продолжи путь с РЖД» выстраивается коммуникация с уволившимися работниками, чтобы вернуть их в компанию. Системная работа с ушедшими из компании работниками ключевых профессий (машинистами и помощниками машинистов) и теми, кто имел в активе обучение на профильных образовательных программах в учебных центрах, позволила иначе оценить этот источник привлечения персонала. Многие сохраняют приверженность компании и готовы вернуться.

Несмотря на принимаемые меры, количество вакансий в компании держится на достаточно высоком уровне. В первую очередь речь о монтерах пути и рабочих локомотивных бригад.<sup>4</sup> По предварительным расчетам, при текущем объеме работы и с учетом масштабных проектов дефицит персонала к 2030 году может только увеличиться. Поскольку ситуация с укомплектованностью в компании остается достаточно непростой, реагировать на нее нужно максимально оперативно. Чтобы удержать персонал, необходимо сфокусироваться не только на уровне заработной платы.

Ведется системная работа по другим направлениям, это позволит сделать базовый социальный пакет более весомым. Сегодня компания активно расширяет такие опции как обеспечение жильем и доставка до места работы. Из этих опций наиболее актуален для компании вопрос с предоставлением жилья. В отдельных населенных пунктах в горизонте трех лет компания сможет восполнять потребность в рабочих кадрах за счет местного населения чуть более чем наполовину. Это значит, что оставшаяся часть персонала должна восполняться за счет других регионов. По текущим расчетам, численность таких «перевезенных» работников, которые будут нуждаться в дополнительном жилье, составит более 17,6 тыс. человек на период до 2026 года.<sup>5</sup> В настоящее время в компании сформирована комплексная программа, которая предусматривает четыре варианта размещения работников: наем жилья для работников компании, переоборудование служебно-технических зданий под hostels и общежития, расширение существующего жилищного фонда компании

Одним из действенных инструментов для этого является Коллективный договор – основополагающий документ компании, предусматривающий три вида социальных пакетов. Базовый – это перечень льгот, обеспечивающий основные потребности работников: льготный проезд, медицинская страховка, финансовая поддержка материнства и детства, материальная помощь к отпуску. Софинансируемый социальный пакет – льготы, предоставление которых осуществляется с финансовым участием работника: санаторно-курортное лечение работников и членов их семей, отдых и оздоровление детей, негосударственное пенсионное обеспечение, корпоративная поддержка приобретающих жилье, частичная компенсация затрат на занятия спортом. В него также входит Компенсируемый социальный пакет, который предоставляется для отдельной категории работников (востребованных и дефицитных профессий) по принципу «кафетерия»: компенсация услуг ЖКХ, ГСМ и многое другое. Это «живой» инструмент, позволяющий оперативно реагировать на ситуацию.<sup>6</sup> Так, в этом году появились новые значимые категории персонала: мно-

годетные семьи, работники с детьми, проживающие в территориях, приграничных к зоне СВО. Добавляются и новые элементы: компенсация услуг питания или проезд по личным надобностям супругу, не являющимся работником компании. Третий вид социального пакета – Бонусный пакет – предусматривает получение баллов, а следом и привилегий за различные активности и достижения. Они сегментированы на три группы. К первой группе относятся активности в области наставничества, повышения безопасности движения, новаторства и бережливого производства, рационализаторства и охраны труда. Вторая группа – это достижения в области саморазвития, здорового образа жизни, общественной работы, победы в конкурсах профессионального мастерства, спортивных соревнованиях и многое другое. Третья группа объединила в себе достижения в области активной гражданской позиции, например участие в творческих конкурсах и проектах корпоративного волонтерства. Бонусный пакет стал не только самым востребованным социальным продуктом, но и привнес новый эффективный формат информирования работников. Только за 2024 год заявлено более 39 тыс. достижений, начислено более 3 млн баллов. На специализированной платформе «Витрина» добавилось более 300 новых корпоративных предложений.

В числе ключевых инициатив социально-кадрового блока, направленных на системную поддержку, переход на новые часовые тарифные ставки по оплате труда рабочих и переход на грейды руководителей, специалистов и служащих. Главная цель всех нововведений – усиление позиций работодателя на рынке труда. Важно, чтобы «Российские железные дороги» оставались стабильным и привлекательным работодателем, обеспечивающим комфортные условия труда для каждого работника. Сегодня рынок труда находится в руках соискателей. Работодатели активно борются за привлечение кадров, что дает соискателям возможность выбирать среди множества вакансий, поэтому работа по изысканию для работников новых опций будет продолжаться.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 249 с.

<sup>2</sup> Бурова, А.Н. Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития Материалы II международной научно-практической конференции, декабрь 2019 г., Волгоград / Волгоградский филиал ФГБОУ ВО РЭУ имени Г.В. Плеханова»; Под общ. ред. А.Н. Бурова. – Волгоград: Сфера, 2020. – 266 с.

<sup>3</sup> Жданкин, Н.А. Стратегический менеджмент : учебник / Жданкин Н. А. – Москва : КноРус, 2022. – 396 с.

<sup>4</sup> Основы современного управления: теория и практика : учебник / под. ред. А.Т. Алиева, В. Н. Борова. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2020. – 526 с.

<sup>5</sup> Понуждаев, Э. А. Популярный менеджмент или Весь менеджмент на 150 страницах : учебное пособие / Э. А. Понуждаев. – 3-е изд., стер. – Москва : Флинта, 2021. – 150 с.

<sup>6</sup> Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021.– 269 с.

**BEHAVIORAL FACTORS OF THE STABILITY OF THE PERSONNEL  
OF A COMPANY WITH A HIGH-RISK NATURE OF PRODUCTION  
(CASE STUDY OF RUSSIAN RAILWAYS)**

**© 2025 Zhabin Aleksandr Petrovich**

Doctor of Economics, Professor  
Samara State University of Economics  
E-mail: apzhabin@yandex.ru

**© 2025 Bokova Marina Sergeevna**

Lecturer  
Volga Region State Transport University  
E-mail: bokova.m.s@yandex.ru

This article examines the labor market situation, which creates additional difficulties in recruiting and retaining personnel for companies with high-risk industries. It also analyzes the measures taken by HR departments at Russian Railways.

**Keywords:** anti-crisis solutions, transport company, labor force.

## КВАЛИФИКАЦИОННАЯ ЯМА НА РЫНКЕ ТРУДА И ПУТИ ЕЕ ПРЕОДОЛЕНИЯ

© 2025 Ковалев Никита Дмитриевич

аспирант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: nd.kov@mail.ru

На фоне санкций недружественных стран и ограничения международного сотрудничества кризис менеджмента проявляется все ярче. В статье рассмотрены проблемы подготовки квалифицированных кадров, даны разъяснения понятию квалификационной ямы, предложены пути решения и меры по минимизации рисков.

**Ключевые слова:** экономическое развитие, цифровизация, квалификация, проблемы менеджмента.

За кулисами постоянно меняющейся экономической ситуации и интенсивной цифровизации скрывается важный аспект – квалификационная яма, которая растет не по дням, а по часам.

Понятие «квалификационная яма» включает в себя не только нехватку узкоспециализированных и хорошо обученных кадров. Все гораздо серьезнее, ведь даже на предприятиях, где, казалось, что сотрудников более чем достаточно, оказывается, что им не хватает знаний или определенных навыков для выполнения своих должностных обязанностей.<sup>1</sup> На фоне этого существует тенденция, при которой высококвалифицированные сотрудники остаются не востребованы на рынке труда и в новых конкурентных условиях вынуждены работать не по своей специальности. Можно заключить, что в России, опираясь на данные ВЦИОМ, почти половина трудоспособного населения работает на должностях, которые никаким образом не связаны с образованием этого человека.<sup>5</sup>

Исследование BCG и WorldSkills Russia показало, что квалификационная яма растет главным образом из-за стремительного развития цифровых технологий и отставания социальной инженерии.<sup>2</sup>

В результате на рынке труда ежегодно оказывается огромное число людей, навыки которых неприменимы в современных реалиях. Они устаревают раньше, чем человек, радостный поступлению в университет, успевает начать думать о том, что ждет его в дальнейшем.

Сложившаяся система образования и подход к развитию сильного и конкурентоспособного человеческого капитала на текущий момент не справляются с обновлением парадигмы в условиях изменчивого мира. Наталья Тихонова, социолог Высшей школы экономики, считает, что именно несоответствие на рынке труда и образования является одной из главных причин сложившейся ситуации. Выпускники вузов не могут найти работу по причине отсутствия опыта и по этой же причине откликаются на вакансии, для которых полученная в вузе квалификация является избыточной.

Проведенное BCG исследование на основе инструмента Future Skills Architect является показательным. Согласно полученным данным, Россия занимает в рейтинге пятьдесят второе место, между Мексикой и Грецией. 45% работников в нашей стране недостаточно или излишне квалифицированы для выполняемой ими работы.

#### Рейтинг Future Skills Architect \*

Страна	Место в рейтинге Future Skills Architect	Доля недостаточно/избыточно квалифицированных работников (%)	Производительность труда (тыс. \$ на работника)
Нидерланды	1	37,7	100
США	2	33,5	120
Швейцария	3	36	106
Мексика	51	42,2	65
Мексика	51	42,2	65
Россия	52	45	56
Греция	53	43,8	52

\* Составлено автором на основе: Е. В. Мартель Васкес «Оценка востребованности образовательных программ с помощью „Архитектора будущих навыков“» (журнал «Бизнес. Образование. Право», 2024).

Эта яма угрожающими темпами становится шире и шире с каждым годом.

Выводы множества аналитических работ сводятся к тому, что:

1) Больше миллиарда рабочих мест в мире в ближайшее десятилетие будут иметь дело с программами цифровизации.

2) Около 12% рабочих мест к 2030 году могут исчезнуть в связи с автоматизацией.

3) 30% рабочих функций будут требовать от работника совершенно новых навыков, которые сегодня еще неизвестны на рынке труда.

Варианты урегулирования проблемы сводятся к выбору краткосрочных и долгосрочных решений.

Одной из краткосрочных мер является регулярная проверка компетенций, выявление пробелов и внедрение программ дополнительного обучения.

Важной мерой также будет являться признание неформального обучения. Сертификация навыков, полученных соискателем на профильных курсах, может оцениваться наравне с дипломом государственного образца.

Для менеджеров среднего звена полезно будет проводить программы, направленные на обучение новым компетенциям и стимулированию командной работы. Для этого следует сосредоточиться на трех элементах:

1) Способности – какими навыками владеет сотрудник, а какие следует улучшать.

2) Мотивация – стимулы для активного обучения.

3) Возможности – должны быть ясные и доступные перспективы развития умений.

Проблемы с реализацией любого из этих элементов может стать причиной углубления квалификационной ямы. К примеру, мотивация. Даже если у сотрудников будет время и возможности для повышения квалификации, но не будет ясных стимулов в виде повышения оплаты труда, продвижек в карьере, то обучение новому потеряет для них смысл.<sup>3</sup>

В долгосрочном плане, менеджерам на местах необходимо поддерживать культуру обучения среди коллег, создавать возможности и стимулы для переподготовки и дополнительного обучения сотрудников, помогать развитию программ обучения в выделенном секторе.<sup>4</sup>

Управленческому персоналу следует инициировать обсуждение будущего компетенций и образовательной политики, оказывать всяческую поддержку развитию навыков сот через содействие образовательным организациям и их объединениям специалистов, обсудить новые форматы профессиональной подготовки с предприятиями-партнерами.

Эти меры помогут затормозить расширение квалификационной ямы и способствуют развитию рыночных отношений. Но следует помнить, что в долгосрочной перспективе следует не ставить заплатки, а прививать людям культуру обучения в течении всей жизни.

\* \* \* \* \*

<sup>1</sup> Алексеев А. А. Инновационный менеджмент. – М.: Юрайт. 2024. 260 с.

<sup>2</sup> Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А.П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 388 с.

<sup>3</sup> От экономического роста к устойчивому развитию России: гипотезы, концепции, практики Беляева С.В., Васильева А.С., Гавчук Д.В., Генералова С.В., Добродомова Т.Н., Заступов А.В., Колесник Н. Ф., Круглов В.Н., Кузнецова М.Н., А.А., Кузьменко Наугольнова С.С., Латухина А.С., Матюхин А.А., Минин Е.А. Пузиков Р.В., Савенкова И.В., Сапожникова Е.С., Худякова С.А. и др. (монография / Самара, 2024)

<sup>4</sup> Менеджмент: век XXI: сб. статей / под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумова – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2019. – 352с.

<sup>5</sup> Исследование ВЦИОМ – электронный ресурс (<https://tass.ru/obschestvo/6333815> доступ 26.11.2025)

## QUALIFICATION PIT IN THE LABOR MARKET AND WAYS TO OVERCOME IT

© 2025 Kovalev Nikita Dmitrievich

Postgraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: nd.kov@mail.ru

Against the backdrop of sanctions imposed by unfriendly countries and restrictions on international cooperation, the crisis of management is becoming increasingly evident. This article explores the challenges of training qualified personnel, provides an explanation of the concept of a qualification gap, and suggests solutions and measures to minimize risks.

**Keywords:** economic development, digitalization, qualifications, management issues.

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ИННОВАЦИИ В СОБЫТИЙНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

© 2025 Котова Полина Сергеевна

аспирант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: polinakotova13@gmail.com

© 2025 Никитина Наталья Владиславовна

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: Nikitina\_nv@mail.ru

В статье рассматриваются современные тенденции и инновации в событийном менеджменте, которые формируют новые подходы к организации мероприятий. Обсуждаются последние тренды, а также влияние пандемии на изменения в отрасли. Статья подчеркивает необходимость адаптации к изменяющимся условиям и потребностям аудитории для организации мероприятий.

**Ключевые слова:** событийный менеджмент, event-менеджер, управление проектами, ивент-индустрия.

На сегодняшний день все большую востребованность приобретают управленческие навыки в области организации и проведения специальных событий, начиная от первоначальной разработки концепции мероприятий и заканчивая исследованием отклика целевой или клиентской аудитории. Эти управленческие навыки определяются понятием «событийный менеджмент», к которому современное бизнес-сообщество выдвигает все более строгие рамки для успешного воплощения проектов событий и крупных мероприятий.

Событийный менеджмент – это практическое применение менеджмента в области проектирования проведения и организации мероприятий и событий; включает исследование сложности бренда события, планирования логистики события, идентификацию потенциальных клиентов-участников события, создание концепции события и координирование его технических аспектов вплоть до реализации практических методов его проведения и организации: один из видов стратегического менеджмента, основное направление практической ивентологии.

В последнее время многие корпорации начали внедрять должность event-менеджера в свои организационные структуры. Роль данного специалиста многогранна и включает широкий спектр задач такие как: разработка концепции и программы события, составление бюджета, подбор команды, сбор обратной связи и составление аналитических и финансовых отчетов. Важным аспектом их деятельности является маркетинг и продвижение мероприятий, т.е. именно специалисты событийного менеджмента становятся связующим звеном между подразделениями компании, способствуя эффективной реализации мероприятий и укреплению внутренней культуры. Их работа помогает не только создать поло-

жительный имидж компании, но и способствует развитию командного духа среди сотрудников, что в конечном итоге влияет на общую продуктивность организации.

Ивент-индустрия остается высококонкурентной. Игрокам рынка приходится искать все новые и новые решения, которые позволят выделить их услуги. Данная динамика способствует формированию новых трендов, значительная часть которых в настоящее время обусловлена стремительным развитием технологий.

Один из центральных трендов, набирающий обороты – это проведение гибридных мероприятий, сочетающие онлайн и офлайн-формат. Толчком к развитию в данном направлении стала пандемия COVID-19 в 2020 году и после продолжительного карантина стало очевидно, что объединение «живой» и онлайн аудитории позволяет добиться больших охватов и выйти за рамки географических решений. К тому же, технологии, используемые для проведения таких мероприятий, становятся все более доступными и развитыми. Платформы для видеоконференций, интерактивные инструменты для вовлечения аудитории и возможности для сетевого взаимодействия делают гибридные форматы привлекательными как для организаторов, так и для участников.

Еще одним трендом является внедрение VR-технологий. На каждой выставке можно встретить стенды компаний с активностями, включающими VR-очки, а также дополненная реальность позволяет не только разнообразить формат мероприятий, но и собрать данные о том, как аудитория взаимодействует с контентом, насколько она вовлечена и что ей интересно, что бесценно в коммуникационных кампаниях. Организаторы мероприятия могут использовать VR для создания уникальных впечатлений, таких как виртуальные туры по местам проведения мероприятия или тематические мероприятия с погружением в определенную атмосферу.

В последние несколько лет использование нейросетей при планировании и реализации мероприятий растет высокими темпами. Искусственный интеллект позволяет генерировать идеи, писать сценарии, создавать декорации в соответствии с текстовым запросом. Российские программные обеспечения такие как «Яндекс Шедеврум», «Кандинский», «YandexGPT», «Маэстро» открывают огромный простор для поиска вдохновения.

Нейросети позволяют упростить и многие внутренние процессы. Например, такая площадка как «Taskade» позволяет оптимизировать управление проектами и планирование задач. Нейросеть «Gamma» помогает создавать презентации. Конечно, на данный момент искусственный интеллект все же не может заменить представителей креативных индустрий и в полной мере выступить вместо дизайнера или сценариста, но тем не менее это инструмент, который при правильной формулировке задач, существенно ускоряет процессы.

Нейросети могут быть использованы для разработки чат-ботов, которые отвечают на вопросы участников мероприятий в реальном времени, помогают с регистрацией, предоставляют информацию о программе. Чат-боты могут быть запрограммированы для автоматического ответа на распространенные вопросы, такие как информация о времени начала мероприятия, месте проведения, спикерах и расписаниях сессий. Автоматизация ответов на рутинные вопросы освобождает время для команды менеджеров, позволяя им сосредоточиться на более сложных задачах.

Аспекты ESG-повестки ("Environmental, Social, and Governance", что переводится на русский как "Экологические, Социальные и Управленческие факторы".), а также создание

доступной среды стали глобальными трендами ивент-индустрии. Аудитория все больше осознает необходимость экологической ответственности и ожидает соответствующих шагов от организаторов. Например, исследования McKinsey показали, что компании, которые активно внедряют принципы устойчивого развития, увеличивают свой доход в среднем на 10%. Экологическая повестка также находит широкое отражение в корпоративных ивентах таких как: уборка мусора, чистка водоемов, посадка леса.

Осведомленность руководства в вопросах защиты окружающей среды – это конкретное проявление, которое определяет, насколько компания ответственно относится к окружающей среде. Внимание внешних СМИ, инвесторов и аналитиков, вызванное рейтингами ESG, привлечет внимание руководства и заставит его внедрять экологичные инновации для поддержания социальной ответственности, чтобы снизить негативное влияние корпоративного поведения на окружающую среду. Вдобавок ко всему рейтинг ESG заставляет руководителей задуматься о потенциальных экологических рисках, связанных с деятельностью компании, и целенаправленно увеличить инвестиции в «зеленые» технологические инновации.

Вторая сторона этого тренда – инклюзивность. Организаторы стремятся разнообразить свои собственные команды, привлекая всевозможные социальные группы. В России на данный момент этот тренд выражен не так ярко, но стремление к экологической ответственности и создание доступной среды для людей с ОВЗ и для российских игроков ивент рынка стало важными составляющими при организации мероприятия. Создание инклюзивных событий не только способствует равенству, но и обогащает опыт всех участников, создавая более разнообразную и динамичную атмосферу.

Одним из громких трендов 2025 года стало внедрение сурдоперевода на концертах, что значительно повышает доступность музыкальных событий для людей с нарушениями слуха. Данный подход уже активно используется такими мировыми артистами, как ColdPlay, Rihanna, Taylor Swift. В России тренд также активно набирает оборот: в 2024 году на Московском школьном выпускном, а в 2025 году на VK-Fest, что подчеркивает важность инклюзивности в музыкальных событиях. Данная инициатива расширяет аудиторию, предоставляя людям с ограниченными возможностями быть частью события. Внедрение сурдоперевода на мероприятиях также поднимает осведомленность о потребностях людей с инвалидностью, что в свою очередь способствует формированию более толерантного и понимающего общества.

Резюмируя, хочется отметить, что мероприятия по-прежнему являются одним из главных инструментов вовлечения аудитории. Грамотный анализ целевой аудитории, проработанность всех деталей события, соответствие концепции целям и задачам остаются главными трендами при создании любого ивента. Основное внимание в 2025 году уделяется интеграции технологий, устойчивому развитию и инклюзивности как важным аспектам современного событийного менеджмента. Современные тенденции направлены на создание более эффективных мероприятий, что в свою очередь способствует развитию отрасли и повышению ее значимости в глобальном контексте.

\*\*\*

<sup>1</sup> Блейден К., Кеннелл Дж., Эбсон Э. и Уайлд Н. (2022). Организация мероприятий: введение (3-е изд.). Routledge. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003102878> (дата обращения: 10.11.2025 г.)

<sup>2</sup>Evans, N.G. (2024). Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003318613> (дата обращения: 10.11.2025 г.)

<sup>3</sup>Yafei Tan, Zhaohui Zhu, The effect of ESG rating events on corporate green innovation in China: The mediating role of financial constraints and managers' environmental awareness, Technology in Society, Volume 68, 2022, URL: <https://avmtechnology.ru/vr-projects-in-russia/> (дата обращения: 10.11.2025 г.)

## CURRENT TRENDS AND INNOVATIONS IN EVENT MANAGEMENT

© 2025 Kotova Polina Sergeevna

Postgraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: polinakotova13@gmail.com

© 2025 Nikitina Natalia Vladislavovna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Samara State University of Economics

E-mail: Nikitina\_nv@mail.ru

The article examines current trends and innovations in event management, which form new approaches to the organization of events. The latest trends are discussed, as well as the impact of the pandemic on changes in the industry. The article highlights the importance of adapting to the changing conditions and needs of the audience in order to succeed in organizing events.

**Keywords:** event management, event-manager, project management, event industry.

## ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

© 2025 Максимов Максим Александрович\*

аспирант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: m\_a\_maksimov@mail.ru

В статье раскрыта специфика функций менеджмента в системе здравоохранения. Показано, что управление в системе здравоохранения связано с необходимостью поддержания баланса между обеспечением экономической эффективности деятельности медицинской организации, строгими нормативными требованиями к качеству оказываемой помощи и высочайшей социальной ответственностью за жизнь и здоровье человека.

**Ключевые слова:** медицина, система здравоохранения, функции менеджмента.

Для медицинской сферы, как и для любой другой области управления, свойственны все классические функции, выделенные еще основателем административной школы А. Файолем (планирование, организация, мотивация, координация и контроль)<sup>1</sup>. Однако каждая из них имеет свою специфику, обусловленную самой сущностью системы здравоохранения. Управление в системе здравоохранения связано с необходимостью поддержания баланса между обеспечением экономической эффективности деятельности медицинской организации, строгими нормативными требованиями к качеству оказываемой помощи и высочайшей социальной ответственностью за жизнь и здоровье человека<sup>2</sup>. Ввиду этого традиционные функции управления наполняются особым содержанием (таблица 1).

Таблица 1 – Функции менеджмента в системе здравоохранения

Функция менеджмента	Цель в медицинской сфере	Ключевые задачи и процессы	Инструменты и методы
1	2	3	4
1. Планирование. <i>Определение целей и путей их достижения</i>	Обеспечение обеспечения видения будущего организации, эффективное распределение ресурсов для достижения стратегических и тактических целей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегическое планирование (определение миссии, видения, долгосрочных целей организации);</li> <li>• тактическое планирование (разработка планов для структурных подразделений (план работы терапевтического отделения, регистратуры и др.));</li> <li>• оперативное планирование (составление графиков работы врачей, дежурств, закупок медикаментов);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SWOT-анализ;</li> <li>• PEST-анализ;</li> <li>• модель Бостонской консультационной группы;</li> <li>• дерево целей;</li> <li>• бюджеты;</li> <li>• система ключевых показателей эффективности (КПИ);</li> </ul>

\* Научный руководитель – **Наугольнова Ирина Александровна**, доктор экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

1	2	3	4
	медицинской организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• планирование качества (разработка и внедрение клинических рекомендаций, стандартов лечения (например, на основе доказательной медицины);</li> <li>• бюджетирование (планирование доходов и расходов, расчет стоимости медицинских услуг)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• медико-экономические стандарты</li> </ul>
2. Организация. <i>Создание структуры и обеспечение ресурсами</i>	Формирование эффективной организационной структуры, обеспечивающей координацию действий и оптимальное использование всех видов ресурсов для оказания качественной медицинской помощи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• разработка организационной структуры (линейно-функциональной, дивизиональной и т.д.);</li> <li>• четкое определение должностных обязанностей врачей, медсестер, административного персонала;</li> <li>• формирование кадрового состава (подбор, найм, расстановка и адаптация персонала);</li> <li>• обеспечение ресурсами (закупка и управление запасами лекарств, медицинских изделий, оборудования);</li> <li>• организация лечебно-диагностического процесса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• должностные инструкции;</li> <li>• системы управления запасами (логистика);</li> <li>• медицинские информационные системы (МИС, HIS);</li> <li>• графики сменности и работы</li> </ul>
3. Мотивация. <i>Стимулирование персонала к достижению целей</i>	Создание условий для обеспечения высокой профессиональной вовлеченности и личной заинтересованности персонала в качестве и результатах труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>• разработка системы оплаты труда (оклад + премии за сложность, интенсивность, качество), социальный пакет;</li> <li>• нематериальная мотивация (создание благоприятного психологического климата, карьерные планы, программы обучения и повышения квалификации, признание заслуг (доска почета, грамоты);</li> <li>• развитие корпоративной культуры;</li> <li>• мотивация к непрерывному обучению</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• система грейдов и KPI;</li> <li>• программы обучения и развития (тренинги, семинары);</li> <li>• опросы удовлетворенности персонала;</li> <li>• командобразующие мероприятия</li> </ul>
4. Контроль. <i>Оценка достижения целей и корректировка</i>	Обеспечение ответственности деятельности организации установленным стандартам, планам и нормативам, прежде всего в области качества и безопасности медицинской помощи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• проверка сертификатов и допусков сотрудников, лицензий на оборудование и лекарства;</li> <li>• текущий мониторинг показателей работы в реальном времени (загрузка отделений, время ожидания приема, соблюдение стандартов лечения);</li> <li>• анализ выполнения планов по итогам месяца/квартала/года (летальность, послеоперационные осложнения, удовлетворенность пациентов);</li> <li>• внутренний и внешний аудит качества медицинской помощи, экспертиза лечения;</li> <li>• эпидемиологический контроль</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• медицинская статистика (заболеваемость, летальность, средний койко-день);</li> <li>• системы индикаторов качества услуг;</li> <li>• внутренний аудит и проверки;</li> <li>• анкетирование пациентов;</li> <li>• анализ инцидентов</li> </ul>

1	2	3	4
5. Координация <i>Обеспечение согласованности действий</i>	Синхронизация работы всех подразделений и специалистов для обеспечения непрерывного, комплексного и эффективного лечебно-диагностического процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• организация взаимодействия между лечебными, диагностическими (лаборатория, рентген) и административными подразделениями;</li> <li>• создание и управление мультидисциплинарными командами (например, врачи, медсестры, физиотерапевты, социальные работники);</li> <li>• взаимодействие со страховыми компаниями, органами здравоохранения, другими ЛПУ (направление на консультацию, выписка с заключением);</li> <li>• управление движением пациента от первичного приема до выписки и реабилитации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• проведение консилиумов и планерок;</li> <li>• медицинские информационные системы (единая электронная медицинская карта)</li> </ul>

\* Составлено авторами по данным источников: <sup>3,4,5</sup>

Следовательно, управление в здравоохранении – это далеко не свод формальных правил, а система, где во главу угла поставлены интересы пациента и качество оказываемых медицинских услуг и лечения. Именно эта специфика наполняет классические функции менеджмента особым смыслом.

Эффективное выполнение всех перечисленных и рассмотренных в таблице взаимосвязанных функций менеджмента является важным, даже первостепенным, условием для достижения главной цели любой медицинской организации – сохранения здоровья и жизни пациента при обеспечении устойчивого развития самого учреждения<sup>6</sup>.

\*\*\*

<sup>1</sup> Гуревич, С. М. Факторы и резервы повышения экономической эффективности деятельности предприятия / С. М. Гуревич // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2025. – № 1-1. – С. 281-284. – EDN JONHJ.

<sup>2</sup> Петаев, В. И. Специфика менеджмента медицинских учреждений / В. И. Петаев // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2025. – № 2-1. – С. 445-447. – EDN KJXQWV.

<sup>3</sup> Павлов, И. Б. Роль процессного подхода в управлении устойчивым развитием медицинской организации / И. Б. Павлов // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2025. – № 1-1. – С. 501-504. – EDN VPNNPR.

<sup>4</sup> Максимов, М. А. Доступность медицинских услуг / М. А. Максимов // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2025. – № 2-2. – С. 137-139. – EDN EXILRX.

<sup>5</sup> Уханов, Е. Ю. Цифровизация процессов управления в медицинской организации / Е. Ю. Уханов // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2025. – № 2-2. – С. 37-39. – EDN AGLZFS.

<sup>6</sup> Степанищев, А. В. Финансово-экономическая устойчивость предприятия / А. В. Степанищев // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2025. – № 1-2. – С. 37-40. – EDN JLEVOX.

## MANAGEMENT FUNCTIONS IN THE HEALTHCARE SYSTEM

© 2025 **Maksimov Maxim Aleksandrovich\***

Postgraduate student

Samara State University of Economics

E-mail: m\_a\_maksimov@mail.ru

This article explores the specifics of management functions in the healthcare system. It is shown that management in the healthcare system is associated with the need to maintain a balance between ensuring the economic efficiency of a medical organization, strict regulatory requirements for the quality of care provided, and the highest social responsibility for human life and health.

**Keywords:** medicine, healthcare system, management functions.

---

\* Scientific adviser – **Naugolnova Irina Aleksandrovna**, Doctor of Economics, Associate Professor, Samara State University of Economics.

## СТРАТЕГИИ ИНКЛЮЗИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: УДАЛЕННАЯ РАБОТА В РОБОТИЗИРОВАННЫХ КАФЕ ЯПОНИИ

© 2025 Меркулова Юлия Сергеевна\*

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: merkulovaylua@mail.ru

В статье анализируются стратегии инклюзивного менеджмента в эпоху цифровой трансформации на примере проекта Dawn в Японии, раскрывается влияние технологий на трудоустройство лиц с ограниченными возможностями.

**Ключевые слова:** инклюзивный менеджмент, цифровая трансформация, трудоустройство, социальная ответственность.

Стратегии инклюзивного менеджмента в эпоху цифровой трансформации представляют собой важнейшие направления развития современного управления, обусловленные быстротой внедрения инновационных технологий и изменениями в структуре рынка труда. В условиях стремительного развития цифровых технологий и внедрения инновационных информационно-коммуникационных систем, вопросы инклюзивного менеджмента приобретают особую актуальность. В частности, создание условий для трудоустройства лиц с ограниченными возможностями становится важнейшей составляющей социальной ответственности организаций и государств. Одним из ярких примеров реализации таких стратегий в контексте цифровой трансформации является японский проект Dawn<sup>1</sup>, реализуемый стартапом Ory Laboratory, в рамках которого функционирует кафе с роботизированными официантами, управляемыми дистанционно лицами с ограниченными возможностями. Данный кейс демонстрирует, как интеграция современных технологий способствует расширению возможностей трудоустройства социально уязвимых групп населения, а также формирует новые парадигмы менеджмента в условиях цифровой эпохи. Настоящая статья направлена на системный анализ стратегий инклюзивного менеджмента, реализуемых в рамках проекта Dawn, выявление ключевых вызовов и рекомендаций.

В основе эффективных стратегий инклюзивного менеджмента лежат принципы обеспечения равных возможностей для всех работников, в том числе лиц с ограниченными возможностями, посредством адаптации рабочих процессов и создания доступной среды. Технологическая инклюзия, предполагающая использование современных информационно-коммуникационных систем и робототехнических решений, способствует устранению физических и социальных барьеров. Важным аспектом является гибкость условий труда, которая позволяет реализовать модели удаленной работы и сокращает физические и по-

---

\* Научный руководитель – **Перепёлкин Вячеслав Александрович**, доктор экономических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

гистические ограничения, связанные с перемещением и физической недееспособностью. Кроме того, развитие программ обучения и повышения квалификации способствует формированию компетентных кадров, способных эффективно работать в новой цифровой среде, а также адаптироваться к технологическим изменениям. Этическая поддержка и развитие корпоративной культуры, ориентированной на ценности инклюзии, равенства и социальной ответственности, создают благоприятную внутреннюю среду. Повышающую мотивацию и удовлетворенность сотрудников.

Кейс японского роботизированного кафе Dawn, реализуемый в Токио, предстает практической реализацией этих стратегий. В рамках проекта роботы OriHime-D<sup>2</sup> выполняют функции официантов, взаимодействуя с посетителями, а управление роботами осуществляется дистанционно операторами. Технологии реагируют на минимальные движения глаз и используя неинвазивные интерфейсы, что обеспечивает возможность управления из домашних условий. Такой подход позволяет людям с тяжелыми формами инвалидности реализовывать свои профессиональные навыки, одновременно снижая физические и психосоциальные барьеры, связанные с пребыванием в общественном месте и выполнением традиционной работы. В результате кафе стало успешным социальным экспериментом, повысившим качество жизни участников и снизившим стигматизацию инвалидов в обществе. Экономическая эффективность проекта подтверждается его выходом на прибыль с 2023 года, что свидетельствует о его перспективности.

Несмотря на успешность идеи, проект имеет определенные трудности. В их числе: потребность во вложениях в развитие технологий, нехватка специалистов по робототехнике и системам удаленного управления, а также этические вопросы, связанные с конфиденциальностью, безопасностью данных и контролем над роботизированными системами. В будущем важны такие направления, как развитие искусственного интеллекта, расширение функциональных возможностей роботов и применение успешных практик в других отраслях<sup>3</sup>. Рекомендуется рассмотреть возможность интеграции междисциплинарных подходов, совершенствования этических норм и стандартов в области цифрового инклюзивного менеджмента, что поможет организациям быть устойчивыми к изменениям и социально ответственными в условиях глобальной цифровой трансформации<sup>4</sup>.

Опыт проекта Dawn демонстрирует, что интеграция технологий и организационных инноваций в менеджмент способствует не только решению социальных задач, но и укрепляет конкурентоспособность предприятий, усиливает их репутационные позиции и способствует формированию устойчивых кадровых ресурсов, что является необходимым условием для долгосрочного развития.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Birdinflight.com. // В Токио создали кафе с официантами-роботами, которыми управляют люди с физическими особенностями – URL: <https://birdinflight.com/>

<sup>2</sup> Dawn2021.orylab.com. Avatar Robot Café – 分身ロボットカフェ DAWN 2021 / – URL: <https://dawn2021.orylab.com/>

<sup>3</sup> Advertisingforum.ru. Цифровая трансформация бизнеса, как тренд 2025 года / – 2025. – URL: <https://advertisingforum.ru/2025-08-19>

<sup>4</sup> Sber.pro. // Тренды и бизнес-идеи на 2025 год от СберПро / – 2025. – URL: <https://sber.pro/2025-05-14>

## ENCLUSIVE MANAGEMENT STRATEGIES IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION: REMOTE WORK IN ROBOTIC CAFES OF JAPAN

© 2025 Merkulova Yulia Sergeevna\*

Student

Samara State University of Economics

E-mail: merkulovaylua@mail.ru

The article analyze inclusive management strategies in the era of digital transformation using the Dawn project in Japan as an example, exploring the impact of technologies on employment for people with disabilities.

**Keywords:** inclusive management, digital transformation, employment, social responsibility.

---

\* Scientific adviser – **Perepelkin Vyacheslav Alexandrovich**, Doctor of Economics, Associate Professor, Samara State University of Economics

## ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ КИБЕРФИЗИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

© 2025 Наугольнова Ирина Александровна

доктор экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: naugolnovaia@mail.ru

© 2025 Шизи Фэн

директор по продажам

Shanghai Zhenlan Instrument Technology Co., Ltd.

E-mail: chenhuizifeng@163.com

В статье представлены авторское видение понимания сути киберфизической системы менеджмента качества, ее составленные элементы, а также перечень принципов ее формирования и функционирования.

**Ключевые слова:** киберфизическая система менеджмента качества, составные элементы, принципы формирования.

Киберфизическая система менеджмента качества представляет собой интеграцию физических и цифровых уровней управления, объединенных в единую замкнутую систему с механизмами самообучения, адаптации и упреждающего регулирования.

Составные элементы киберфизической системы менеджмента качества показаны на рисунке 1.



Рисунок 1 – Составные элементы киберфизической системы менеджмента качества\*

В отличие от традиционных моделей, КФСМК функционирует не дискретно, а в непрерывно. Принципы построения киберфизической системы менеджмента качества показаны в таблице 1.

Таблица 1 – Принципы построения киберфизической системы менеджмента качества

Принцип	Содержание	Цель реализации
Единого информационного пространства	Обеспечение непрерывного обмена достоверными данными между всеми подсистемами и участниками производственного цикла на единой цифровой платформе <sup>1</sup>	Формирование целостной и согласованной картины состояния системы качества на всех уровнях управления
Сквозной цифровой репрезентации	Каждому элементу физической системы соответствует цифровой двойник, отражающий актуальные параметры изделия, процесса и оборудования <sup>2</sup>	Обеспечение виртуального моделирования, тестирования и прогнозирования характеристик качества без вмешательства в физическую среду
Синхронизации данных и состояний	Физические и цифровые компоненты функционируют в режиме непрерывного двустороннего обмена информацией с минимальной временной задержкой	Поддержание актуальности цифровых моделей и согласованности управляющих воздействий с фактическим состоянием производственных процессов <sup>3</sup>
Предиктивности и превентивности управления	Анализ больших данных и использование алгоритмов машинного обучения для выявления тенденций и потенциальных отклонений до их физического проявления <sup>4</sup>	Переход от реактивного к упреждающему управлению качеством, снижение вероятности возникновения дефектов и простоев
Саморегуляции и адаптивности	Способность системы автоматически корректировать параметры технологических процессов на основе анализа накопленных данных и внешних воздействий	Поддержание стабильности и устойчивости качества продукции при изменении условий производства
Интеграции уровней управления	Объединение физических процессов, цифровых моделей, аналитических модулей и управляющих контуров в единую иерархическую структуру	Обеспечение согласованности действий всех уровней системы и оперативного принятия решений в реальном времени
Человекоцентричности	Включение человека в контур управления через интеллектуальные интерфейсы, обеспечивающие поддержку принятия решений и интерпретацию данных	Сохранение роли человека как носителя знаний, опыта и стратегического контроля над автоматизированными процессами <sup>5</sup>
Устойчивости и надежности	Встраивание в архитектуру системы механизмов кибербезопасности, отказоустойчивости и защиты данных	Обеспечение доверия к цифровым контурам управления и предотвращение технологических и информационных рисков

Эта совокупность принципов отражает переход от прежней регламентно-контрольной модели обеспечения качества к структурно-информационной, в основе которой лежит непрерывный анализ данных и предиктивное управление процессами. Киберфизическая система менеджмента качества тем самым становится саморегулирующейся системой.

Внедрение киберфизической системы менеджмента качества на предприятии позволяет более оперативно, своевременно реагировать на отклонения в показателях качества продукции или отдельных процессов<sup>6</sup>.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Цифровизация как ключевой фактор повышения инвестиционной привлекательности и инновационного развития промышленных предприятий / О. А. Булавко, Б. Я. Татарских, Л. Р. Туктарова, И. А. Наугольнова // Проблемы развития предприятий: теория и практика. – 2018. – № 1. – С. 162-168. – EDN YPOTJZ..

<sup>2</sup> Никитина, Н. В. Трансформация проектно-процессного управления промышленными предприятиями в условиях цифровой среды / Н. В. Никитина, Д. Ю. Скачков, А. С. Колупаев // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 11. – С. 4101-4112. – DOI 10.18334/ce.17.11.119506. – EDN UCPWDX.

<sup>3</sup> Савич, Е. К. Цифровизация процесса управления качеством закупок и поставок сырья и комплектующих материалов / Е. К. Савич, И. П. Васильева, А. Д. Лузик // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. – 2025. – Т. 27, № 1(123). – С. 75-83. – DOI 10.37313/1990-5378-2025-27-1-75-83. – EDN UGEIOJ.

<sup>4</sup> Савич, Е. К. Цифровой инструментарий управления качеством на этапах жизненного цикла продукции / Е. К. Савич // Омский научный вестник. – 2025. – № 3(195). – С. 19-26. – DOI 10.25206/1813-8225-2025-195-19-26. – EDN DIANIA.

<sup>5</sup> Наугольнова, И. А. Ценностно-ориентированная инициатива и рынок Индустрии 5.0 в контексте четвертой промышленной революции / И. А. Наугольнова, М. А. Измайлова // ЭКО. – 2025. – № 4(604). – С. 267-282. – DOI 10.30680/ECO0131-7652-2025-4-267-282. – EDN CLGNQQ.

<sup>6</sup> Наугольнова И. А. Матрица реагирования на опасные отклонения в параметрах качества на стадиях жизненного цикла продукции // Контроль. Диагностика. 2025. Т. 28, № 12. С. 68 – 76. DOI: 10.14489/td.2025.12.pp.068-076

## PRINCIPLES OF BUILDING A CYBER-PHYSICAL QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

© 2025 Naugolnova Irina Aleksandrovna  
Doctor of Economics, Associate Professor  
Samara State University of Economics  
E-mail: naugolnovaia@mail.ru

© 2025 Shizi Feng  
Sales Director  
Shanghai Zhenlan Instrument Technology Co., Ltd.  
E-mail: chenhuizifeng@163.com

This article presents the author's understanding of the essence of a cyber-physical quality management system, its constituent elements, and a list of principles for its formation and operation.

**Keywords:** cyber-physical quality management system, constituent elements, formation principles.

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И АРХИТЕКТУРА ИНТЕГРАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО И ПРОЦЕССНОГО КАПИТАЛА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

© 2025 Розенберг Дмитрий Сергеевич

соискатель

Самарский государственный экономический университет

E-mail: Dmitry452@yandex.com

В статье представлена архитектура и методология интегральной модели человеческого и процессного капитала, которая позволяет преодолеть указанные ограничения. Модель построена на принципах коэволюции двух ключевых видов капитала, объединяя стратегическое ядро, организационно-культурный и операционный контуры. Результаты исследования подтверждают, что именно гуманитарные факторы, а не технологические, являются ключевыми барьерами успеха, что требует смещения фокуса менеджмента в сторону развития компетенций и культуры.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, процессный капитал, управление изменениями, цифровая трансформация, мультисервисная экосистема, интегральная модель, управленческие метрики.

Современная экономика характеризуется фазой интенсивной цифровой трансформации, сопровождающейся формированием и экспансией мультисервисных цифровых экосистем. Эти структуры, объединяющие многочисленные сервисы на основе единой платформенной архитектуры, формируют принципиально новую среду для организационных изменений. Для них характерны сетевые эффекты, проницаемость организационных границ и высокая степень системной взаимозависимости. В этих условиях управление изменениями приобретает качественно новые характеристики: трансформационные процессы протекают в параллельном, итеративном и нелинейном режиме, а локальные управленческие решения способны инициировать каскадные последствия во всей архитектуре экосистемы.

Классические модели управления изменениями, такие как трехфазная модель К. Левина («размораживание – изменение – замораживание») или восьмишаговая модель Дж. Коттера, демонстрируют методологические ограничения в контексте этой динамики. Их линейность и предположение о достижении нового стабильного состояния («замораживание») входят в противоречие с реальностью непрерывной трансформации в таких компаниях, как «Сбер» или «Яндекс». Эмпирические данные, полученные при анализе крупнейших российских экосистем, свидетельствуют, что основные барьеры успешной трансформации связаны не с технологическими ограничениями, а с гуманитарными факторами, включая сопротивление персонала, дефицит релевантных компетенций и недостаточную развитость организационной культуры.

Как показано в табл. 1, гуманитарные факторы составляют до 65% всех барьеров, что требует смещения фокуса управленческих воздействий.

Таблица 1 – Структура ключевых барьеров успешной цифровой трансформации\*

Категория барьера	Доля, %
Гуманитарные факторы (культура, компетенции, сопротивление)	65.0%
Технологические и инфраструктурные ограничения	20.0%
Финансовые и регуляторные барьеры	15.0%

\* Составлено автором по данным McKinsey, 2024, <https://www.mckinsey.com/report/sustainable-growth-report-2024>

Цель настоящей статьи – представить методологические и архитектурные основы Интегральной модели человеческого и процессного капитала, разработанной для обеспечения управляемости и устойчивости изменений в мультисервисных цифровых экосистемах.

### 1. Теоретические основы: Человеческий капитал как драйвер изменений

В условиях цифровой экосистемы человеческий капитал (ЧК) приобретает синергетический характер. Ценность специалиста определяется не только узкопрофессиональными знаниями, но и способностью к интеграции в полиструктурные бизнес-процессы. Управление изменениями в этом контексте фокусируется на трансформации традиционных моделей компетенций, требуя развития адаптивных способностей сотрудников к постоянно эволюционирующим кросс-функциональным задачам.

Эффективность управления ЧК измеряется повышением индекса цифровой зрелости персонала, скоростью адаптации к обновляемым сервисным моделям и способностью генерировать кросс-функциональные инновации. Ключевым вызовом становится балансирование между стандартизацией процессов и развитием креативного потенциала, обеспечивающего эволюционное развитие экосистемы.

Традиционные модели, такие как ADKAR, фокусируются на индивидуальном уровне готовности, но сталкиваются с проблемами масштабирования в организациях с десятками тысяч работников. Системная модель Берка-Литвина полезна для анализа, но ее операционное применение затруднено в высокодинамичной среде. Это обуславливает необходимость обращения к более гибким подходам, интегрирующим гуманитарную и процессную составляющие.

### 2. Архитектура Интегральной модели человеческого и процессного капитала

Интегральная модель представляет собой многоуровневую структуру, обеспечивающую коэволюцию человеческого и процессного капитала. Она призвана преодолеть разрыв между стратегическим планированием и операционной реализацией, а также между HR- и продуктовыми метриками.

Архитектура модели включает три ключевых контура:

1) Стратегическое ядро: Определяет разделяемое видение, дерево стратегических целей и четкое распределение ролей между участниками экосистемы.

2) Организационно-культурный контур: Фокусируется на лидерстве, демонстрирующем приверженность ценностям, и институционализированных практиках вовлечения сотрудников. Этот контур является ключевым, поскольку именно культура и лидерство определяют скорость и качество принятия изменений.

3) Операционный контур: Обеспечивает тактическую реализацию стратегии через установление регулярных рабочих ритмов, использование стандартизированных арте-

фактов управления (Jira, OKR, one-to-one) и налаживание прозрачных горизонтальных и вертикальных коммуникаций.

Роль процессного капитала. Процессный капитал (ПК) представляет собой совокупность регламентов, технологий и архитектурных решений (описанных, например, в нотациях BPMN и ArchiMate), которые обеспечивают воспроизводимость и масштабируемость бизнес-процессов. В Интегральной модели ЧК и ПК развиваются в замкнутом контуре (рис. 1): рост компетенций (ЧК) позволяет внедрять более сложные и эффективные процессы (ПК), что, в свою очередь, требует дальнейшего развития компетенций.

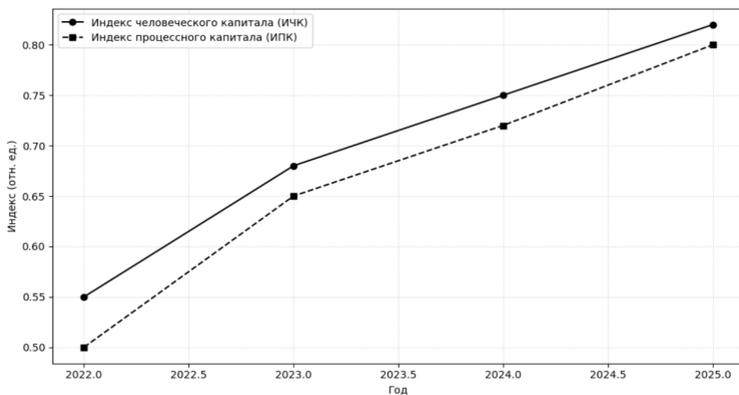


Рисунок 1 – Козволияция человеческого и процессного капитала в экосистеме

Эмпирические наблюдения показывают, что наибольший вклад в успешность изменений вносит именно организационно-культурный контур, что подтверждает необходимость смещения фокуса менеджмента (рис. 2).

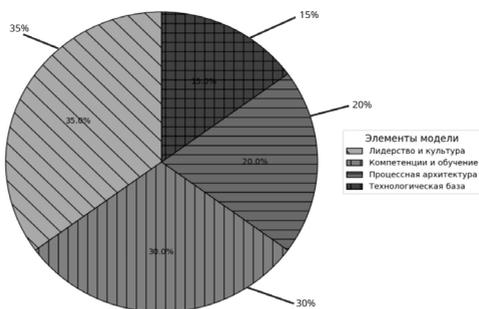


Рисунок 2 – Структура вклада элементов Интегральной модели в успешность изменений

Для эффективного управления в рамках этой архитектуры требуется соответствующее распределение управленческого фокуса (времени менеджера), где наибольший приоритет отдается работе с культурой и компетенциями (рис. 3).

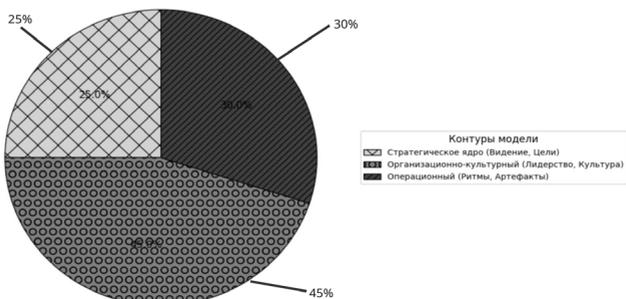


Рисунок 3 – Рекомендуемое распределение управленческого фокуса (времени) в Интегральной модели

### 3. Методология оценки эффективности и интеграция метрик

Результативность функционирования Интегральной модели измеряется сбалансированным комплексом метрик, объединяющим показатели состояния человеческого капитала и продуктовые индикаторы. Интеграция HR- и продуктовых метрик. Модель предполагает прямую корреляцию между развитием человеческого капитала и ключевыми продуктовыми показателями:

- HR-метрики: Индекс цифровых компетенций (ИЦК), eNPS (индекс лояльности сотрудников), вовлеченность, текучесть.

- Продуктовые метрики: MAU/DAU (ежемесячные/ежедневные активные пользователи), NPS/CSAT (лояльность/удовлетворенность клиентов), TTM (Time-to-Market).

Эмпирический анализ подтверждает прямую зависимость: рост ИЦК, достигнутый за счет программ обучения, приводит к повышению качества продукта и, как следствие, к росту пользовательской базы (MAU) (рис. 4).

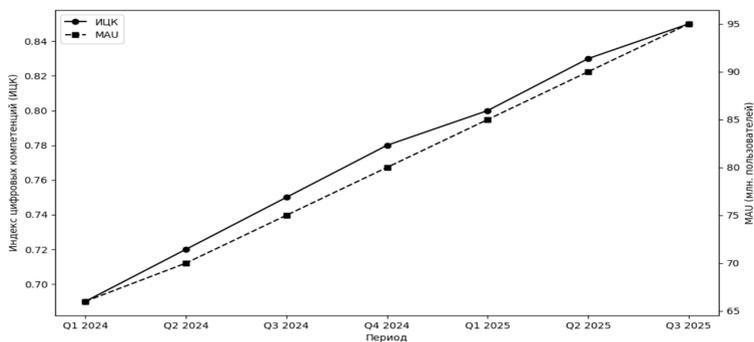


Рисунок 4 – Корреляция Индекса цифровых компетенций и MAU экосистемы

Другим примером является обратная корреляция между охватом сотрудников обучением и показателем Time-to-Market (TTM), что отражает повышение эффективности процессов (рис. 5).

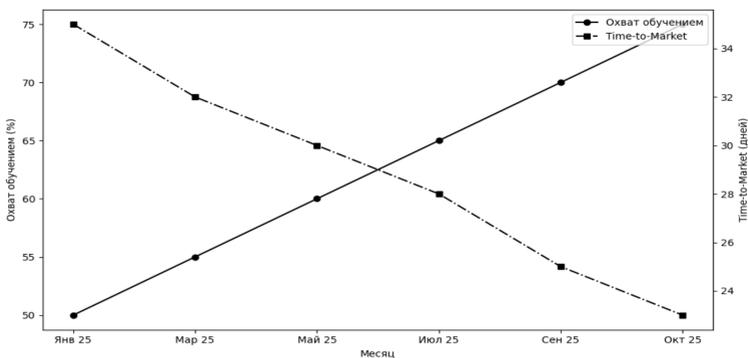


Рисунок 5 – Обратная корреляция между охватом обучением и Time-to-Market (TTM)

Экономическая оценка HR-интервенций. Для подтверждения экономической целесообразности управленческих воздействий в Интегральной модели используются три группы методов оценки человеческого капитала:

- Затратные методы: Учет инвестиций в ЧК (обучение, рекрутинг, адаптация). Просты, но не учитывают результативность.
- Доходные методы: Оценка будущей дисконтированной стоимости дохода, генерируемого ЧК. Сложны, но отражают потенциал.
- Интегральные методы: Сочетание затратных и доходных подходов с учетом HR- и продуктовых метрик. Наиболее полно отражают эффективность, так как связывают инвестиции с реальными бизнес-результатами. Интегральные методы являются наиболее предпочтительными в рамках данной модели.

#### 4. Практические аспекты и выводы

Практическая апробация модели на материалах российских экосистем («Сбер», «Яндекс», «Госуслуги», «МТС», «VK») выявила различия в механизмах управления, зависящие от институциональной природы. Централизованные экосистемы (например, «Сбер», «Госуслуги») демонстрируют более низкую текучесть персонала, что является следствием доминирования централизованных механизмов координации и стандартизации процессов. Децентрализованные экосистемы (например, «Яндекс», «VK») обладают более высокой текучестью, что отражает их культуру быстрых экспериментов, высокой конкуренции и децентрализованных сетевых практик. Однако в обоих случаях внедрение Интегральной модели привело к снижению текучести кадров, что подтверждает ее универсальность. Интегральная модель человеческого и процессного капитала является адекватным методологическим ответом на вызовы нелинейной цифровой трансформации. Она позволяет перейти от реактивного управления изменениями к проактивной коэволюции двух ключевых видов капитала. Ключевым условием успеха является смещение управленческого фокуса на организационно-культурный контур (лидерство, компетенции, вовлеченность), поскольку именно гуманитарные факторы определяют 65% успеха трансформации.

Разработанная Интегральная модель обеспечивает необходимую управляемость и измеримость процессов изменений в мультисервисных цифровых экосистемах. Ее архитек-

тура, объединяющая стратегический, культурный и операционный контуры, а также методология, интегрирующая HR- и продуктовые метрики, позволяют принимать обоснованные управленческие решения и подтверждать экономическую эффективность инвестиций в человеческий капитал. Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку стандартизированного инструментария для автоматизированного расчета Индекса человеческого и процессного капитала (ИЧК и ИПК) в режиме реального времени.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Левин К. Разрешение социальных конфликтов. Санкт-Петербург: Речь, 2000. 408 с.

<sup>2</sup> Коттер Дж.П. Впереди перемен. Москва: Олимп-Бизнес, 2003. 256 с.0

<sup>3</sup> McKinsey & Company. The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year. URL: <https://www.mckinsey.com/the-state-of-ai-in>

<sup>4</sup> Сбер. Годовой отчет 2024. URL: [https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/results\\_of\\_work\\_on\\_ifrs\\_q42024](https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/results_of_work_on_ifrs_q42024)

<sup>5</sup> Яндекс. Отчет о результатах деятельности за 2024 год. URL: <https://ir.yandex/>

## METHODOLOGICAL FOUNDATIONS AND ARCHITECTURE OF THE INTEGRATED MODEL OF HUMAN AND PROCESS CAPITAL IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

© 2025 Rosenberg Dmitry Sergeevich  
Applicant  
Samara State University of Economics  
E-mail: [Dmitry452@yandex.com](mailto:Dmitry452@yandex.com)

The article presents the architecture and methodology of an integrated model of human and process capital, which allows overcoming these limitations. The model is based on the principles of coevolution of two key types of capital, combining the strategic core, organizational, cultural and operational contours. The results of the study confirm that it is humanitarian factors, rather than technological ones, that are the key barriers to success, which requires a shift in the focus of management towards the development of competencies and culture.

**Keywords:** human capital, process capital, change management, digital transformation, multiservice ecosystem, integral model, management metrics.

## РАЗВИТИЕ СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТИ КАК ФАКТОР УСПЕШНОГО РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА

© 2025 Тарасова Дарья Геннадьевна

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: tarasova13015@mail.ru

© 2025 Польшина Людмила Викторовна

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: tarasova13015@mail.ru

В статье рассматривается понятие стрессоустойчивости, техники ее развития, а также приводится анализ сфер, в которых люди подвергаются стрессу больше всего.

**Ключевые слова:** стресс, стрессоустойчивость, эмоции, механизм психологической защиты.

Современный человек живет в мире, где высокий темп жизни, постоянная информационная нагрузка и давление социальных ожиданий делают стресс неотъемлемой частью повседневности. На фоне эмоционального перенапряжения растет количество межличностных конфликтов, снижается качество коммуникации, увеличивается уровень тревожности и утомления. Все чаще эмоции становятся не просто реакцией на события, а главной движущей силой конфликтного поведения.

Эмоции – это фундаментальная психическая функция, обеспечивающая адаптацию человека к изменениям среды. Однако, если эмоциональные процессы выходят из-под контроля, они превращаются в источник напряжения, агрессии и разрушения отношений. В то же время способность к стрессоустойчивости, а также наличие зрелых психологических защит служат своеобразным буфером, позволяющим личности сохранять внутреннее равновесие и действовать рационально даже в сложных условиях. Изучение этих процессов имеет не только теоретическое, но и практическое значение для психологии, педагогики и социологии.

Эмоции – это кратковременные психические процессы, которые выражают субъективное отношение человека к ситуации. Они выполняют сигнальную и регулятивную функции, помогая быстро оценить происходящее и подготовить организм к действию. С точки зрения нейрофизиологии, эмоциональные реакции формируются в лимбической системе мозга, в частности в амигдале, которая активируется раньше, чем рациональные отделы префронтальной коры. Это объясняет, почему эмоциональный всплеск нередко опережает осознанное мышление.

Исследования Гарвардского университета (Keltner & Lerner, 2010) показали, что до 80% межличностных конфликтов вызваны не объективными причинами, а эмоциональной интерпретацией ситуации. Человек реагирует не на сам факт, а на свое восприятие этого

факта. Пол Экман<sup>1</sup> в 2003 году установил, что эмоциональная реакция запускается всего за 0,2 секунды – это быстрее, чем успевает включиться рациональный анализ. В результате мы нередко говорим или действуем «на эмоциях», не осознавая, что управляемы физиологией.

Гнев, обида и страх – наиболее частая причина конфликтного поведения. Гнев провоцирует агрессию и стремление отстоять свою позицию, обида усиливает тенденцию к обвинению партнера, а страх вызывает избегание конфронтации или пассивную агрессию. Все это мешает конструктивному разрешению конфликта. Таким образом, эмоциональная реактивность является главным фактором, определяющим уровень конфликтности личности.

Эмоции связаны со стрессом. По учению Ганса Селье, в общем понимании, «стресс» – это напряжение. Таким образом, стресс – основа жизнедеятельности. Но излишний уровень стресса вызывает негативные эмоции, снижает эффективность деятельности работника и, в том числе, руководителя (менеджера), что в конечном итоге сказывается и на результативности организации. Поэтому важно управлять стрессом, развивать стрессоустойчивость.

По мнению специалиста Кроуфорда Холлинга, стрессоустойчивость – это способность экосистем поглощать изменения и колебания, сохраняя при этом прежние отношения между популяциями. По данным Американской психологической ассоциации 2020 года, люди с высоким уровнем стрессоустойчивости на 40% реже вовлекаются в деструктивные конфликты, поскольку умеют регулировать эмоции, а не подавлять их.

В основу стрессоустойчивости составляют несколько ключевых механизмов: эмоциональная осознанность, когнитивная переоценка и физиологическая регуляция. Эмоциональная осознанность заключается в способности замечать и называть собственные эмоции. Исследования Джеймса Гросса доказали, что само по себе вербализованное обозначение эмоции («Я злюсь», «Мне тревожно») активирует префронтальную кору и снижает интенсивность реакции. Когнитивная переоценка помогает изменить восприятие ситуации: если человек видит в конфликте не угрозу, а задачу, уровень напряжения резко снижается.

Физиологическая составляющая стрессоустойчивости связана с работой нервной системы. При стрессе активируется симпатическая система, запускающая реакцию «бей или беги». Таким образом, стрессоустойчивость – не врожденное свойство, а навык, который можно развить при системной тренировке саморегуляции, осознанности и когнитивной гибкости. Управление стрессом предполагает разработку механизмов психологической защиты.

Механизмы психологической защиты – это бессознательные процессы, с помощью которых личность поддерживает внутреннюю стабильность и снижает уровень тревоги. Концепция была предложена Зигмундом Фрейдом и развита Анной Фрейд. Психологические защиты – это своеобразные фильтры, которые искажают восприятие реальности, но при этом предотвращают внутренний конфликт и психическое истощение.

Выделяют несколько типов защит. Рационализация позволяет логически оправдать свои поступки и снять чувство вины («Я накричал, потому что он меня спровоцировал»). Проекция переносит собственные негативные чувства на другого человека («Он злится на меня», хотя злость исходит от самого субъекта). Регрессия проявляется в возврате к детским моделям поведения, когда человек реагирует на стресс капризом или плачем.

Существуют и зрелые механизмы защиты – сублимация, юмор, альтруизм – они помогают трансформировать негативные эмоции в социально приемлемую форму, не разрушая личность.

Развитие и внедрение цифровых технологий в экономике, деловом общении, использование искусственного интеллекта в коммуникациях изменили и источники стресса: физические угрозы заменились социальными – дефлайнами, информационным давлением и онлайн-коммуникацией. Наиболее часто конфликты возникают в трех сферах: работа, семья и социальные сети.

Рабочая среда считается одной из самых конфликтогенных. Постоянное давление, многозадачность и выгорание делают людей более раздражительными, снижая способность к эмпатии. В результате мелкие недопонимания перерастают в споры.

В семье конфликты усиливаются из-за эффекта психологической безопасности: с близкими мы позволяем себе больше эмоций. После напряженного дня уровень самоконтроля падает, и даже незначительная ситуация может вызвать бурю раздражения.

В социальных сетях агрессия усиливается из-за анонимности и отсутствия невербальной обратной связи. Человек, не видящий эмоций собеседника, теряет эмпатию. Таким образом, цифровая среда стала новой ареной эмоциональных столкновений.

Эти примеры показывают: конфликты чаще всего рождаются там, где стресс сочетается с эмоциональной усталостью и дефицитом самоконтроля.

Все вышесказанное говорит о необходимости формирования новой компетенции менеджера (руководителя) – стрессоустойчивости. Развитие стрессоустойчивости – процесс постепенного формирования навыков эмоциональной регуляции. Существуют методы, по развитию стрессоустойчивости:

Первый – техника «Пауза + дыхание». При всплеске эмоций важно остановиться и сделать несколько медленных вдохов: вдох на 4 счета, пауза на 2, выдох на 6. Это помогает снизить уровень кортизола и вернуть контроль над телом и сознанием.

Второй метод – аффективное маркирование, или называние эмоций. Когда человек четко формулирует свое состояние («Я злюсь», «Мне страшно»), активируются зоны мозга, отвечающие за рациональную обработку. Эмоция теряет интенсивность, и человек вновь способен мыслить логически.

Третий метод – когнитивная переоценка. Он основан на умении менять интерпретацию события: вместо «это катастрофа» – «это задача» или «возможность улучшиться».

Четвертый способ – ведение стресс-дневника. Записывая эмоции и реакции, человек учится замечать закономерности и лучше понимать свои триггеры. Это повышает осознанность и снижает импульсивность.

Дополнительно большую роль играет физическая активность, достаточный сон и сбалансированное питание. Исследования Американского колледжа спортивной медицины подтверждают: даже 10 минут физической активности снижают тревожность на 20%.

Таким образом, можно сказать, что эмоции – это не враг, а важный инструмент человеческого опыта. Именно они делают нас живыми, побуждают к действию и помогают понимать других. Но когда эмоции выходят из-под контроля, они превращаются в источник разрушительных конфликтов.

Развитие стрессоустойчивости, осознанности и зрелых защитных механизмов позволяет превратить эмоции из деструктивной силы в ресурс личностного роста.

Умение замечать свои состояния, делать паузу, менять интерпретацию событий и регулировать физиологическую реакцию – это фундамент психологической зрелости. Человек, владеющий этими навыками, способен сохранять внутреннее равновесие, действовать конструктивно даже под давлением и строить гармоничные отношения с окружающими.

Таким образом, управление эмоциями – не просто психологическая компетенция, а ключ к профессиональному успеху, крепким отношениям и внутреннему благополучию. В этом смысле стрессоустойчивость становится не врожденной чертой, а важнейшим навыком XXI века.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Пол Экман «Психология эмоций»

<sup>2</sup> Пилюгина Е. Р. Двухмерная классификация механизмов психологической защиты // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология, 2020, № 2, с. 270-280.

<sup>3</sup> Михеева А. В. Стрессоустойчивость: к проблеме определения // Полилингвильность и транскультурные практики, № 2 (2010), с. 82-87.

<sup>4</sup> Кудинов С. И., Кудинов С. С., Михеева А. В. Индивидуальные особенности проявления стрессоустойчивости в контексте самоактуализации личности // Серия «Акмеология образования. Психология развития», 2017, № 6 (4), с. 341-348.

<sup>5</sup> Матяш Н. В., Павлова Т. А., Поздняков Г. В. Механизмы психологической защиты и ее доминирующие стратегии в общении у старшеклассников и студентов-первокурсников // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Акмеология образования. Психология развития, 2023, Том 12, № 1, с. 49-57.

<sup>6</sup> Казакова Р. Р. Психо-эмоциональная устойчивость как основное качество будущих специалистов социальной работы // Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология, 2008, № 14-5.1, с. 119-126.

<sup>7</sup> Восканян М. А. Стресс и стрессоустойчивость личности // Сборник материалов конференции «Педагогическое образование: оптимизация, модернизация и прогноз развития», Российский университет дружбы народов (РУДН), 2023, с. 178-187.

## DEVELOPMENT OF STRESS TOLERANCE AS A FACTOR OF SUCCESSFUL CONFLICT RESOLUTION

© 2025 **Tarasova Darya Gennadievna**

Student

Samara State University of Economics

E-mail: tarasova13015@mail.ru

© 2025 **Polynova Lyudmila Viktorovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Samara State University of Economics

E-mail: tarasova13015@mail.ru

The article discusses the concept of stress tolerance, techniques for its development, as well as an analysis of the areas in which people are most stressed.

**Keywords:** stress, stress tolerance, emotions, mechanism of psychological protection.

## ВНЕДРЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ «БЕРЕЖЛИВЫЙ МУНИЦИПАЛИТЕТ»: СПЕЦИФИКА И ОГРАНИЧЕНИЯ

© 2025 Шутова Дарья Алексеевна

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: dashuta.shutova.01@mail.ru

© 2025 Королева Елена Николаевна

доктор экономических наук, профессор

Самарский государственный экономический университет

E-mail: KorolevaE.N@sseu.ru

В статье рассмотрены аспекты специфики внедрения технологии «бережливый муниципалитет». Представлены эффекты внедрения технологии на муниципальном уровне и выявлены ограничения ее реализации.

**Ключевые слова:** муниципальное управление, бережливое производство, бережливый муниципалитет, цифровизация.

Сегодня цифровая трансформация проходит во всех сферах жизни: от личного использования индивидуумом технологий до масштабных изменений в бизнесе, образовании и управлении. Государственное управление не является исключением. Внедрение новых технологий в государственный сектор влияет не только на эффективность деятельности государственных структур, но и на качество жизни населения, а также на социально-экономическое развитие страны<sup>1</sup>.

Одним из способов оптимизации процессов, связанных с цифровизацией в государственном управлении, является технология «бережливого производства», которая «основывается на внедрении культуры постоянного совершенствования на всех уровнях управления и предполагает развитие у сотрудников лидерских качеств, навыков самостоятельного выявления и решения проблем и, как следствие, построение самообучающейся организации»<sup>2</sup>.

Данная технология активно внедряется в государственном секторе субъектов Российской Федерации с 2010 года и уже имеет положительные результаты использования. К примеру, в результате реализации технологии «бережливого производства» в системе здравоохранения Удмуртской Республики удалось достичь:

- снижения количества ошибок при ведении документации на 40%;
- повышения охвата диспансерного наблюдения первичных пациентов на 15%.<sup>3</sup>

Принципы «бережливого производства» легли в основу создания технологии «бережливый муниципалитет». В основе данной технологии также лежит концепция повышения эффективности работы органов власти за счет устранения потерь. Несмотря на то, что технологии «бережливое производство» и «бережливый муниципалитет» имеют общую

цель – устранение всех видов потерь, между ними есть ключевые различия. Они определяются особенностями самого управленческого уровня – «муниципальный». Особенности применения заключаются в том, что на муниципальном уровне:

- реализуется максимальная приближенность муниципальной власти к населению;
- фокус сосредоточен на вопросах, которые непосредственно влияют на качество жизни населения на определенной территории;
- возрастает ограниченность местного бюджета.

Учет этих особенностей критически важен при внедрении «бережливого муниципалитета», так как они могут существенно повлиять на результаты, как в лучшую, так и в худшую стороны.

Одним из положительных примеров использования технологий «бережливого муниципалитета» с учетом его особенностей является внедрение электронного обращения граждан и электронных приемных на официальных сайтах муниципалитетов.

Проблемы, связанные с ожиданием в очередях для получения государственных услуг, увеличение сроков их предоставления, снижение качества, дискомфорт и сложность в доступности получения государственных услуг отрицательно влияют на уровень доверия и позитивного восприятия власти населением. В то же время, электронные приемные и возможность электронного обращения граждан на муниципальном уровне позволяют устранить такие проблемы, как потеря времени на посещения здания администрации, ожидание предоставления услуги в очной форме, устранение финансовых издержек при предоставлении в очном формате обращения.

Обобщая полученные эффекты от внедрения электронного обращения граждан и электронных приемных на официальных сайтах муниципалитета, можно заключить, что данный процесс оптимизации:

- позволяет ускорить процесс обработки запроса;
- повышает прозрачность предоставляемых услуг муниципалитетом населению;
- экономит временные, финансовые издержки как муниципалитета, так и населения;
- положительно влияет на уровень доверия и позитивного восприятия муниципального уровня власти населением.

Безусловно, для внедрения подобных технологий необходима нормативно-правовая база, которая будет регулировать данный процесс. Электронное обращение граждан предусмотрено статьей 7 Федерального закона от 02.05.2006 № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации»<sup>4</sup>. Укажем также Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», который заложил основы для перевода государственных и муниципальных услуг в электронный вид<sup>5</sup>. Помимо федеральных законов, к числу нормативов, повлиявших на внедрение электронного обращения граждан и электронных приемных, можно отнести национальную программу «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 4 июня 2019 года), а также государственную программу «Информационное общество», (утв. постановлением Правительства РФ № 313 от 15 апреля 2014 года). В период реализации данных программ ставились цели по развитию информационно-коммуникационной инфраструктуры и электронного правительства, что включало создание сервисов электронного взаимодействия с гражданами.

Несмотря на очевидный успех данной оптимизации процесса подачи обращения граждан и приемов граждан в приемных муниципалитета, существуют ряд условий, на основании которых данную оптимизацию некорректно считать примером применения технологии «бережливого муниципалитета». К ним можно отнести:

- формальную оптимизацию процесса. Под данным условием понимается сохранения идентичности срока рассмотрения обращения гражданина как на бумажном носителе, так и в электронном варианте;

- отсутствие обратной связи. Под данным условием понимается отсутствие взаимосвязи обращений граждан и принимаемых решений на муниципальном уровне, то есть интересы граждан не учитываются в полной мере.

Данные условия образуют некий барьер на пути применения технологий «бережливого муниципалитета», что сказывается на качестве жизни населения, а также на социально-экономическом развитии муниципалитета.

Среди прочих факторов, тормозящих внедрение «бережливого муниципалитета», следует выделить специфику действующей системы муниципального управления, характеризующуюся:

- отсутствием прямой связи доходов государственных и муниципальных органов с создаваемой ими потребительской ценностью;

- выборным циклом и ограничением сроков занятия должностей;

- жестким законодательным контролем<sup>6</sup>;

- дефицитом кадров на муниципальном уровне;

- отсутствием инновационного отдела в структуре администраций муниципалитета;

- отсутствием желания и мотивации у персонала муниципалитета изучать новые технологии взамен привычного рабочего процесса<sup>7</sup>.

Таким образом, можно заключить, что технология «бережливый муниципалитет» – это новая, но уже зарекомендовавшая себя технология, которая позволяет повысить качество предоставляемых муниципалитетом услуг, снизить трудоемкость процессов, создать комфортные условия для получения муниципальных услуг гражданами. Стоит отметить, что данная технология считается одной из самых малозатратных в процессе ее внедрения.

Несмотря на универсальность базовых принципов данной технологии, их прямое и механическое перенесение в сферу муниципального управления сталкивается с рядом существенных вызовов, которые препятствуют реализации заданного направления. Безусловно, бюджетные ограничения муниципального уровня управления влияют на реализацию технологии «бережливого муниципалитета», но отсутствие желания и мотивации у персонала ее внедрять, отсутствие понимания и возможности со стороны населения работать по новым процессам взаимодействия оказывает существенное воздействие как в попытках оптимизации процессов, так и в поддержке данных нововведений.

В качестве решения сложившихся барьеров на пути адаптации технологии «бережливого муниципалитета» можно предложить поэтапное внедрение, сначала в небольшие процессы, не затрагивающие кардинального изменения работы. Это позволит минимизировать нагрузку на сотрудников муниципалитета в части изучения новой схемы рабочего процесса.

Одним из способов повышения заинтересованности сотрудников в оптимизации работы также можно считать создание четкой инструкции нового рабочего механизма с по-

шаговыми действиями. Это позволит сотруднику наглядно увидеть улучшения рабочего процесса, подчеркнуть для себя новые возможности и обратить внимание на результат сокращения издержек.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Григошина Л.Ю., Цакаян Ш.А. (2021) Применение технологий бережливого управления на муниципальном уровне (на примере города-курорта Железноводска) // Вестник экспертного совета. № 4 (27). С. 17-22.

<sup>2</sup> Минакова, А. Я., Королева Е.Н. (2018) Внедрение бережливого производства на муниципальном уровне: возможности, условия, барьеры // Проблемы развития предприятий: теория и практика. № 1. С. 103-110.

<sup>3</sup> Опыт применения lean-подходов. URL: <https://lean.cdto.ranepa.ru/8-vnedrenie-berezhlivogo-upravleniya-v-rabotu-organov-gosudarstvennoj-vlasti-rf>

<sup>4</sup> Федеральный закон от 02.05.2006 № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_59999/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_59999/).

<sup>5</sup> Федеральный закон 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103023](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023).

<sup>6</sup> Царенко А.С. (2014) «Бережливое государство»: перспективы применения бережливых технологий в государственном управлении в России и за рубежом // Государственное управление. № 5. С. 74-109.

<sup>7</sup> Суворова Я.А., Лисицына В.В. (2021) Бережливое производство в государственном и муниципальном управлении // Удмуртский государственный университет. С. 472-475. URL: [https://dspace.kpfu.ru/xmlui/bitstream/handle/net/158607/F\\_ISMEF2019\\_Vol1\\_\\_472\\_475.pdf?sequence=-1](https://dspace.kpfu.ru/xmlui/bitstream/handle/net/158607/F_ISMEF2019_Vol1__472_475.pdf?sequence=-1).

## INTRODUCTION OF THE LEAN MUNICIPALITY TECHNOLOGY: SPECIFIC FEATURES AND LIMITATIONS

© 2025 Shutova Darya Alekseevna

Undergraduate student  
Samara State University of Economics  
E-mail: dashuta.shutova.01@mail.ru

© 2025 Koroleva Elena Nikolaevna

Doctor of Economics, Professor  
Samara State University of Economics  
E-mail: KorolevaE.N@sseu.ru

The article discusses various aspects of the specifics of implementing the "lean government" technology. The effects of implementing the technology at the municipal level are presented. The limitations that may arise during the implementation of this technology are identified.

**Keywords:** municipal government, lean manufacturing, lean government, digitalization.

---

---

## ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

---

---

УДК 004

### ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

© 2025 **Ахмадуллин Фанис Ринатович**

кандидат технических наук, доцент  
Самарский государственный экономический университет  
E-mail: fanis83ar@mail.ru

© 2025 **Ганичкин Олег Вениаминович**

начальник отдела информационных систем и программного обеспечения  
ФГАУ «НИЦ Телеком», филиал в г. Самаре  
E-mail: ovg@soniir.ru

© 2025 **Ларкина Алла Анатольевна**

кандидат экономических наук, доцент  
Приволжский государственный университет путей сообщения  
E-mail: laralan74@mail.ru

В статье представлен обзор современных цифровых инструментов и ресурсов при использовании их в образовательной среде, а именно в области физической культуры и спорта, в частности обзор проблем и решений при использовании балльно-рейтинговой системы. Рассматриваются основные проблемы, такие как широкий спектр дисциплин – от плавания и гимнастики до игровых видов спорта, каждая из которых имеет свои особенности и методы оценки при использовании данной системы. Оценка некоторых показателей в физической культуре, таких как техника выполнения упражнений или уровень спортивной подготовки, может иметь некоторую субъективность, что влияет на объективность балльно-рейтинговой системы.

**Ключевые слова:** система, балльно-рейтинговая система, цифровые инструменты и ресурсы, физическая культура, спорт, спортсмен, оценка, процесс, обучение, обучающийся, устройства, положения.

Балльно-рейтинговая система (БРС) оценки используется в образовании для комплексной и дифференцированной оценки знаний, умений и навыков обучающихся. Она отличается от традиционной системы выставления оценок по итогам экзаменов и зачетов

тем, что учитывает различные виды учебной деятельности обучающегося на протяжении всего семестра<sup>1</sup>.

Основными целями внедрения БРС являются:

1. Стимулирование текущей работы обучающихся: система поощряет регулярную работу, активное участие в учебном процессе и выполнение всех заданий;

2. Повышение мотивации обучающихся: БРС позволяет обучающимся отслеживать свой прогресс и видеть результаты своей работы, что повышает их мотивацию к учебе;

3. Развитие навыков самоконтроля и самоорганизации: система учит обучающихся самостоятельно планировать свою работу, распределять время и нести ответственность за результаты;

4. Индивидуализация обучения: БРС позволяет учитывать индивидуальные особенности и темпы обучения каждого обучающегося.

В целом, балльно-рейтинговая система оценки является современным инструментом, который позволяет повысить качество образования, улучшить мотивацию обучающихся и сделать процесс обучения более эффективным.

Несмотря на ряд потенциальных преимуществ, использование БРС на занятиях физической культурой (ФК) сопряжено и рядом сложностей, которые необходимо учитывать.

ФК может включать в себя широкий спектр дисциплин, от плавания и гимнастики до игровых видов спорта, каждая из которых имеет свои особенности и методы оценки. Оценка некоторых показателей в ФК таких как техника выполнения упражнений или уровень спортивной подготовки, может иметь некоторую субъективность, что влияет на объективность БРС<sup>2,3</sup>.

Уровень физической подготовки, состояние здоровья, возраст и другие индивидуальные особенности обучающихся могут влиять на результаты в разных дисциплинах ФК, что необходимо учитывать при разработке системы баллов.

Разработка объективной и справедливой системы баллов для разных дисциплин ФК с учетом индивидуальных особенностей обучающихся может быть сложной задачей.

БРС может требовать использования специального программного обеспечения или онлайн-платформ для отслеживания баллов и оценки результатов. Это позволит уменьшить нагрузку на преподавателей, так как им потребуется меньше времени для разработки системы баллов, оценки результатов и ведения учета. Важно, чтобы система баллов была справедливой и учитывала все факторы, влияющие на результаты обучающихся, необходимо обеспечить конфиденциальность персональных данных обучающихся, которые могут быть собраны в рамках БРС. Внедрения такого программного обеспечения позволяет так же обеспечить сбор, накопление и систематизацию дополнительной информации

Система студенческого спорта может значительно повысить свою эффективность за счет совершенствования процесса сбора, анализа и управления данными с помощью цифровых инструментов.

Вот несколько ключевых областей, в которых цифровые инструменты могут помочь собрать значительный набор данных:

- использование мобильных приложений и носимых устройств: сбор данных о тренировках, соревнованиях и здоровье спортсменов в режиме реального времени;

- интеграция с существующими системами: автоматизация сбора данных из существующих систем, таких как системы управления расписанием, медицинские записи и системы оценки;

- сбор данных о мнениях и настроениях спортсменов, тренеров и других заинтересованных сторон.

Кроме того, цифровые инструменты на занятиях по физической культуре включают устройства, приложения и ресурсы, которые помогают индивидуализировать обучение, контролировать физическую активность и делать занятия более интерактивными. Такие инструменты могут использоваться на уроках гимнастики, при изучении спортивных игр, для оценки уровня физической подготовленности обучающихся.

*Устройства.* Фитнес-трекеры и смарт-часы. Измеряют количество шагов, пройденное расстояние, затраченные калории, частоту сердечных сокращений и другие показатели. На основе этих данных учителя могут давать оценку эффективности разных упражнений и разрабатывать индивидуальный подход под каждого ученика.

VR-игры спортивной направленности. Учащийся может надеть очки виртуальной реальности и, например, оказаться на футбольном поле или боксерском ринге, выполняя движения своим телом. Такие игры требуют активной физической работы (махов руками, приседаний, перемещений), фактически превращаясь в тренировку, замаскированную под игру.

AR-технологии. Например, тренировки с виртуальными тренерами: AR-очки или смартфоны проецируют подсказки прямо в поле зрения: как правильно ставить ногу при прыжке, держать ракетку во время игры в теннис или выполнять кувырок.

*Приложения.* Специализированные приложения для отслеживания физической активности. Например, они позволяют фиксировать беговые тренировки, включая дистанцию, скорость и маршрут, что помогает задавать индивидуальные цели и контролировать их выполнение.

Приложения от спортивных брендов. Например, Nike Training Club и Adidas Training содержат библиотеки тренировочных программ на разные группы мышц и уровни подготовки. С их помощью каждый обучающийся совместно с преподавателем может подобрать индивидуальную программу тренировок, учитывая свои особенности.

Геймифицированные задания. Например, приложение Teeto превращает выполнение упражнений в путешествие (прогресс в упражнениях отображается как продвижение по карте или сюжету).

*Ресурсы.* Видеоуроки и обучающие ролики. Позволяют демонстрировать технику выполнения упражнений, разбирать ошибки и показывать примеры правильного исполнения. Это особенно полезно для сложных элементов гимнастики, акробатики или спортивных игр.

Интерактивные тренажеры и симуляторы. Помогают обучающимся тренироваться в виртуальной среде, например, в игровых видах спорта, где можно смоделировать ситуацию матча или соревнования.

Электронные учебники и пособия. Содержат текстовую информацию, схемы, иллюстрации и видео, что позволяет обучающимся самостоятельно изучать материал и готовиться к занятиям.

Онлайн-тесты и викторины. Тестирование знаний помогает преподавателю оценить уровень подготовки обучающихся и выявить пробелы в знаниях. Викторины могут проводиться в игровой форме.

Использование аналитических инструментов для выявления тенденций, закономерностей и возможностей для улучшения в оцифрованных характеристиках спортсменов – активно развивающееся направление. В первую очередь интересно предоставление преподавателям, обучающимся и другим заинтересованным сторонам легкодоступных данных в понятном формате: прогнозирование результатов, выявление рисков травм и оптимизация форм и содержания занятий<sup>4, 5, 6</sup>.

Цифровые инструменты и ресурсы при эффективном их использовании могут стать достаточно устойчивым и сильным катализатором для роста качества образовательного процесса в рамках дисциплин физической культуры и не только. И при этом очень важно: цифровые инструменты и ресурсы должны дополнять традиционные методы обучения, а не заменять или замещать их полностью.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что неотъемлемой частью современного образовательного процесса в вузе является использование цифровых технологий и инструментов на занятиях физической культуры. Они позволяют обучающимся развивать свои навыки самостоятельной работы, контролировать свой физический рост и получать доступ к глобальной информации. Инновационные подходы, описанные выше, способствуют более эффективному обучению и пониманию изучаемой дисциплины, а также подготовке будущих специалистов в области физической культуры и спорта.

\*\*\*

<sup>1</sup> Куликова, И. Г. Информационно-компьютерные технологии как фактор формирования цифровых навыков обучающихся / И. Г. Куликова, Ф. Р. Ахмадуллин // Опыт образовательной организации в сфере формирования цифровых навыков : Сборник материалов Всероссийской научно-методической конференции с международным участием, Чебоксары, 31 декабря 2019 года. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2019. – С. 302-304. – EDN WQXWAA.

<sup>2</sup> Лобова Д. С. Практики цифровой трансформации ФКИС. Цифровая трансформация отрасли «физическая культура и спорт»: теория, практика, подготовка кадров: материалы Межрегионального круглого стола, 22 апреля 2021 года / Под ред. М. А. Новоселова.- М.: РГУФКСМиТ, 2021. 156 с. Не виртуальный, а цифровой: как происходит цифровая трансформация в спорте. 2022. – <https://spbdnevnik.ru/news/2022-02-21/ne-virtualnyy-a-tsifrovoy-kak-proishodit-tsifrovaya-transformatsiya-v-sporte>. – URL: (дата обращения 10.11.2025).

<sup>3</sup> Сони́на, А. А. Цифровая трансформация в индустрии спорта / А. А. Сони́на. – Текст : непосредственный // Исследования молодых ученых : материалы XXXV Междунар. науч. конф. (г. Казань, март 2022 г.). – Казань : Молодой ученый, 2022. – С. 42-46. – URL: <https://moluch.ru/conf/stud/archive/433/17058/> (дата обращения: 23.10.2025).

<sup>4</sup> Развитие киберспорта и его влияние на экономику спортивной индустрии / В. Е. Сайкинов, А. Л. Золкин, Ф. Р. Ахмадуллин, В. В. Бобков // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 5(55). – С. 305-309. – EDN СКВРКС..

<sup>5</sup> Куликова, И. Г. Из опыта проведения онлайн-занятий дистанционного учебного процесса / И. Г. Куликова, Ф. Р. Ахмадуллин // Педагогика, психология, общество: современные тренды : Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Чебокс-

сары, 24 апреля 2020 года. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2020. – С. 276-279. – EDN APFSEO.

<sup>6</sup> Куликова, И. Г. Информационные компьютерные технологии как основа сетевого образовательного проекта / И. Г. Куликова, Ф. Р. Ахмадуллин, А. А. Рапицкий // Научные исследования и современное образование : Сборник материалов IX Международной научно-практической конференции, Чебоксары, 27 декабря 2019 года / Редколлегия: О.Н. Широков [и др.]. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью "Центр научного сотрудничества "Интерактив плюс", 2019. – С. 61-62. – EDN ODQTOY.

## THE USE OF DIGITAL TOOLS IN THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT IN MODERN CONDITIONS

© 2025 **Akhmadullin Fanis Rinatovich**

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor  
Samara State University of Economics  
E-mail: fanis83ar@mail.ru

© 2025 **Ganichkin Oleg Veniaminovich**

Head of Information Systems and Software Department  
Branch of SRC Telecom in Samara  
E-mail: ovg@soniir.ru

© 2025 **Larkina Alla Anatolyevna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Volga State University of Railway Transport  
E-mail: laran74@mail.ru

The article provides an overview of modern digital tools and resources when using them in an educational environment, namely in the field of physical culture and sports, in particular, an overview of problems and solutions when using a point-rating system. The main problems are considered, such as a wide range of disciplines, from swimming and gymnastics to game sports, each of which has its own characteristics and evaluation methods when using this system. The assessment of certain indicators in physical culture, such as exercise technique or level of athletic training, may have some subjectivity, which affects the objectivity of the point rating system.

**Keywords:** system, point-rating system, digital tools and resources, physical culture, sport, athlete, assessment, process, learning, learner, devices, applications.

## ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ЧАТ-БОТА

© 2025 Ахмадуллин Фанис Ринатович

кандидат технических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: fanis83ar@mail.ru

© 2025 Джарбулов Тимофей Николаевич

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: tdzharbulov@inbox.ru

Статья посвящена исследованию коммерческих чат-ботов как инструмента автоматизации деловых коммуникаций в современных бизнес-моделях. Рассмотрена классификация чат-ботов и проанализированы особенности их применения в таких отраслях, как электронная коммерция, банковское дело и телекоммуникация. Предложена и описана модель жизненного цикла IT-проекта для эффективной разработки чат-бота, включающая этапы планирования, дизайна, разработки, тестирования и поддержки.

**Ключевые слова:** коммерческие чат-боты, автоматизация бизнес-коммуникаций, жизненный цикл IT-проекта.

В практике современного российского и мирового предпринимательства за последние годы обострилась проблема построения и развития эффективной деловой коммуникации между участниками экономических отношений: производителя с потребителями (B2C) и контрагентов между собой (B2B). Как правило решение данной проблемы осуществляется через расширение штата сотрудников, обслуживающих сетки бизнес-коммуникации компании с клиентами и контрагентами, полную или фрагментальную передачу исполнения задач по взаимодействию с экономическими партнерами в сферу аутсорсинга, а также создание внутренних продуктов и программ по автоматизации данного процесса. Стоит отметить, что наиболее эффективным инструментом автоматизации процессов коммуникации предприятия с клиентами и бизнес-партнерами является создание коммерческих чат-ботов и их развертывание как на базе собственной информационной инфраструктуры, так и на платформе приложений-мессенджеров.

Чат-боты – это программа, алгоритмы которой, на основе инструментов обработки и понимания естественного языка, баз данных предприятия и больших языковых моделей, реализуют имитацию разговора с пользователем, позволяющего выполнить тот или иной пользовательский запрос без привлечения дополнительных корпоративных ресурсов компании. Так, коммерческие чат-боты можно классифицировать на: разговорные чат-боты, чат-боты ассистенты, Q&A чат-боты (рисунок 1).

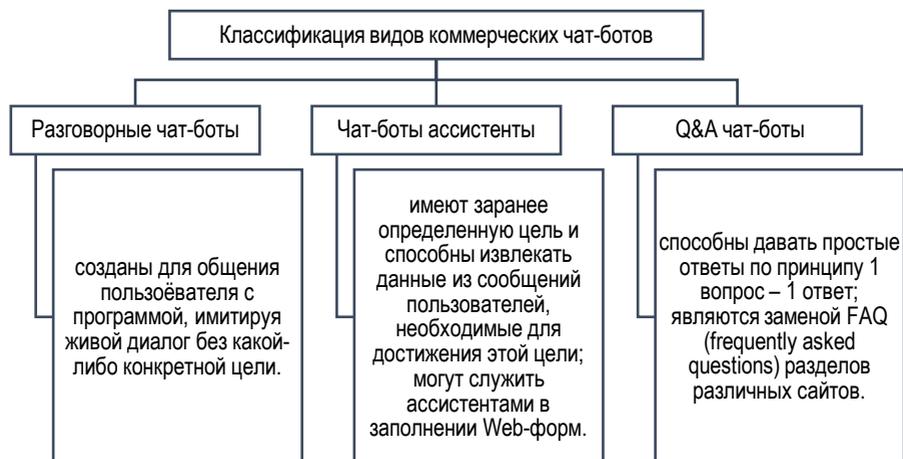


Рисунок 1 – Классификация видов коммерческих чат-ботов\*

\* Составлено авторами по данным<sup>2</sup>.

Таблица 1 – Сравнение практики использования коммерческих чат-ботов в трех отраслях\*

Сфера	Решаемые задачи	Источники извлекаемой выгоды	Пример использования
Электронная коммерция	Консультация по товарам. Отслеживание заказов и обработка возвратов. Индивидуальные рекомендации.	Увеличение среднего чека. Снижение расходов по трудозатратам сотрудников call-центра. Круглосуточная поддержка клиента.	Бот в мессенджере уточняет размер и предпочтения пользователя, чтобы подобрать обувь, и сразу показывает модели в наличии.
Банковское дело	Поддержка в оформлении приобретения продуктов банка. Предоставление информации о тарифах и услугах банка. Проверка баланса и истории операций	Снижение расходов по трудозатратам сотрудников call-центра. Круглосуточная доступность базовых услуг банка. Оптимизация оперативных бизнес-задач.	Клиент в приложении банка пишет боту "Заблокировать карту", бот выполняет операцию без звонка оператору
Телекоммуникация	Подбор тарифного плана. Управление статусами активности подключенных услуг. Решение проблем с подключением. Информирование о выставлении и оплате счета, появлении и погашении задолженности.	Снижение количества обращений в контактный центр Ускорение продаж дополнительных услуг Повышение удовлетворенности клиентов	Бот в мобильном приложении оператора связи анализирует расход трафика и предлагает выгодную опцию для его увеличения.

\* Составлено авторами по данным<sup>3</sup>.

При этом использование того или иного вида коммерческих чат-ботов зависит от: сферы (отрасли) ведения предпринимательской деятельности, масштабов и частоты возникновения типовых и уникальных фактов хозяйственной жизни, планируемых размеров периметра оперативных и среднесрочных задач, решаемых компанией с его помощью. Так, в таблице 1 представлено описание данных критериев по выбору того или иного вида коммерческих чат-ботов для отраслей электронной коммерции, банковского дела и телекоммуникации.

Однако, несмотря на массовое распространение технологий по созданию коммерческих чат-ботов и большое число образовательных и профессиональных ресурсов, подробно описывающих этапы программирования данного инструмента для многих предприятий, остается актуальным вопрос по выстраиванию эффективных процессов разработки собственного чат-бота. Стоит отметить, что разработка коммерческого чат-бота может быть эффективной в том случае если воспринимать данный процесс с точки зрения управления IT-проектом. В рамках теории управления IT-проектом при создании новой или модификации существующей технологии строится модель ее жизненного цикла, позволяющая сформировать точный план поэтапного выполнения проекта с учетом времени, сопоставления извлекаемых доходов и реализуемых расходов, ожидаемых краткосрочных и среднесрочных результатов<sup>1</sup>.

Жизненный цикл IT-проекта по созданию или модификации коммерческого чат-бота – это инструмент управления проектом, который позволяет описать поэтапную и повременную последовательность исполнения фаз, формирующих его (проекта) планируемый образ и конечный результат (рисунок 2).

В общем случае жизненный IT-проекта по созданию или модификации коммерческого чат-бота состоит из следующих фаз:

1. Планирование – этап по определению целей и ограничений проекта в парадигме их приоритетности для бизнеса, а также утверждению функциональных и нефункциональных требований, с учетом выбранной метрической сетки измерения достигнутых результатов на предмет их соответствия запланированным;

2. Дизайн – этап проектирования структуры связей между модулями создаваемого чат-бота;

3. Разработка – этап формирования технического кода чат-бота с учетом проекта структуры связей между его модулями, спецификациями и стандартами, утвержденными государством, отраслевым бизнес-сообществом и самой компанией (внутриорганизационные стандарты);

4. Тестирование – этап контроля и проверки полученных результатов разработки на их соответствие с утвержденными планом проекта метрикам.

5. Поддержка – этап внедрения и развертывания эксплуатационных процессов чат-бота с помощью CI/CD-пайплайнов и контейнеризации.

Таким образом, внедрение коммерческого чат-бота представляет собой не просто техническую задачу, а комплексный стратегический проект, успех которого зависит от грамотного управления. Предложенная модель жизненного цикла, включающая этапы планирования, дизайна, разработки, тестирования и поддержки, служит надежным дорожным картой для достижения этой цели. Она позволяет систематизировать процесс, минимизиро-

вать риски и гарантировать, что конечный продукт будет соответствовать бизнес-требованиям и ожиданиям пользователей.

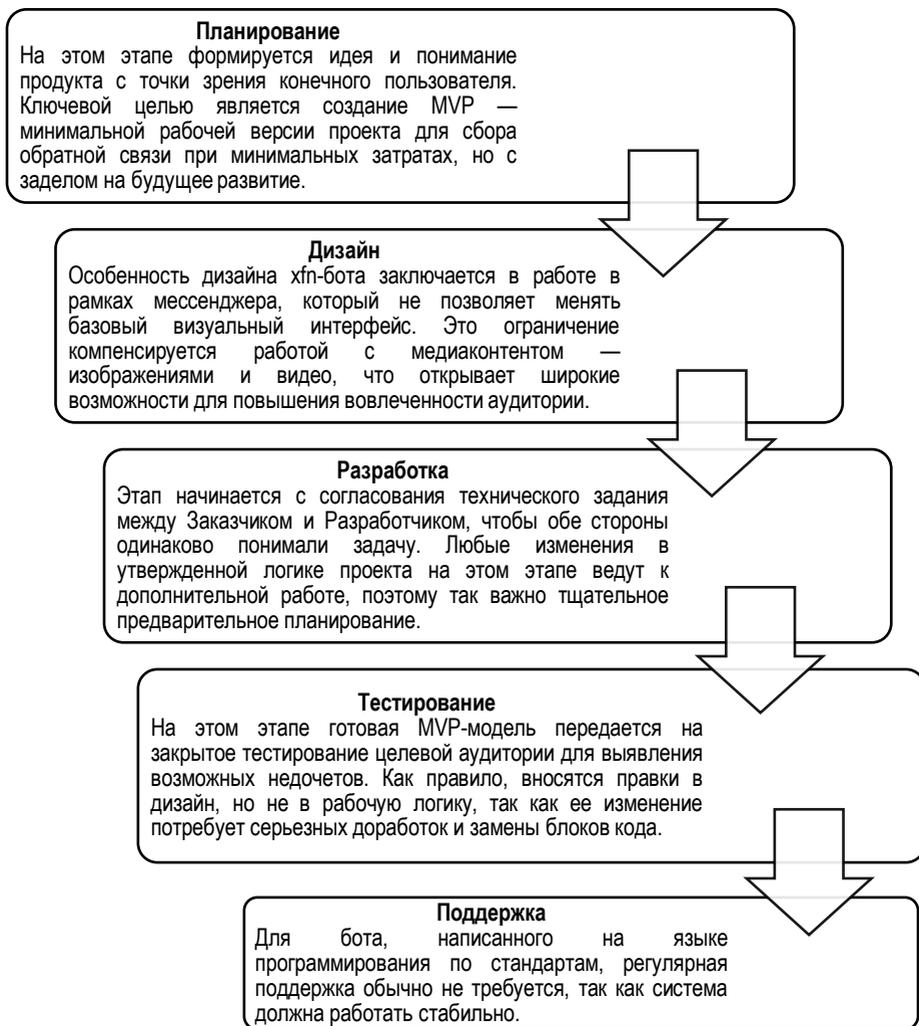


Рисунок 2 – Схема жизненного цикла IT-проекта по созданию или модификации коммерческого чат-бота\*

\* Составлено автором самостоятельно.

Использование чат-ботов является доказательством эволюции бизнес-коммуникаций, где эффективность и автоматизация становятся ключевыми конкурентными преимуще-

ствами. Компании, которые подходят к их созданию структурно и осознанно, получают не просто инструмент, а мощный ресурс для оптимизации затрат, повышения лояльности клиентов и устойчивого развития в цифровой экономике.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Кузьмичева Т. Г. Управление IT-проектами, анализ методологий // Теория и практика современной науки. 2025. №6 (120).

<sup>2</sup> Богуславская Татьяна Николаевна, Богуславский Михаил Викторович, Неборский Егор Валентинович Генезис чат-ботов и их развитие в образовании // Проблемы современного образования. 2025. №1.

<sup>3</sup> Шевелева А. А., Ден В. Г. Опыт использования чат-ботов в России: развитие, сфера и применение // Вестник науки. 2025. №7 (88).

## THE LIFECYCLE OF A CHAT BOT

© 2025 Akhmadullin Fanis Rinatovich

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor  
Samara State University of Economics  
E-mail: fanis83ar@mail.ru

© 2025 Dzharbulov Timofey Nikolaevich

Student  
Samara State University of Economics  
E-mail: tdzharbulov@inbox.ru

The article is devoted to the study of commercial chatbots as a tool for automation of business communications in modern business models. The classification of chatbots is considered and the features of their application in such industries as e-commerce, banking and telecommunications are analyzed. A model of the IT project life cycle for the effective development of a chatbot is proposed and described, including the stages of planning, design, development, testing and support.

**Keywords:** commercial chatbots, business communication automation, IT project lifecycle.

## РОБОТИЗАЦИЯ И КОЛЛАБОРАТИВНЫЕ РОБОТЫ: НОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧИХ МЕСТ

© 2025 Букреева Арина Александровна

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: arinabucreeva@yandex.ru

© 2025 Мост Сергей Анатольевич

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: arinabucreeva@yandex.ru

Стремительное развитие робототехники трансформирует промышленные процессы и трудовые отношения. Внедрение коботов требует пересмотра стандартов безопасности, эргономики рабочих мест и квалификационных требований к персоналу. В статье рассмотрены ключевые аспекты роботизации, включая технические и этические вызовы и пути их решения.

**Ключевые слова:** коллаборативные роботы, роботизация, коботы, организация рабочего места, технические вызовы.

В роботизации промышленности сейчас большой скачок благодаря появлению коллаборативных роботов, сочетающих в себе гибкость, доступность и безопасность. По данным Международной федерации робототехники (IFR, 2024), рынок коботов ежегодно растет на 30%, из-за их востребованности в малом и среднем бизнесе.

Коллаборативные роботы, или коботы - это новый класс промышленных роботов, предназначенных для непосредственного взаимодействия с человеком в пределах общего рабочего пространства<sup>1</sup>.

Таблица 1 – Ключевые отличия коллаборативных от классических промышленных роботов

Критерии	Традиционные роботы	Коллаборативные роботы
Зона взаимодействия	Изолированная	Общая с человеком
Основная цель	Полная автоматизация процесса, замена человека	Совместная работа с человеком
Скорость	Высокая	Более низкая
Настройка	Сложное программирование	Интуитивное управление
Затраты на внедрение	от 200 000\$	от 30 000\$
Применение	Масштабные операции, требующие скорости и точности	Задачи, требующие взаимодействия с человеком, небольшие производства

Ключевое отличие коллаборативных роботов от классических промышленных заключается в характере взаимодействия с человеком. Стандартные автоматизированные си-

стемы функционируют в изолированных зонах и требуют дополнительной защиты для предотвращения контакта с оператором (таблица 1).

В то время как робот спроектирован специально для безопасного сосуществования с операторами в одном рабочем пространстве. Это достигается за счет встроенных систем безопасностей:

1. Робот оснащен датчиками, которые постоянно отслеживают усилие. При случайном контакте с человеком или препятствием робот немедленно останавливается.

2. Конструкция роботов скругленная, что минимизирует риски получить травму при столкновении с ними.

3. Коботы соответствуют строгим стандартам безопасности (ISO 10218-1, ISO/TS 15066), которые регламентируют скорость и силу допустимого контакта<sup>2</sup>.

Коботы широко востребованы в сборочных операциях, таких как завинчивание и склеивание, а также для упаковки и паллетирования готовой продукции. Помимо этого, они участвуют в обслуживании станков (подача заготовок и извлечение деталей) и проведении контроля качества с помощью систем технического зрения. Применяются для небольших сварочных работ и автоматизации процессов в лабораториях.

Как пример, можно указать Шанхайскую компанию JAKA. Их коботы способствуют повышению производительности и улучшению качества выпускаемой продукции.

Один из клиентов компании занимается производством, переработкой и реализацией синтетического каучука, резиновых изделий и изделий из синтетических смол. Основную продукцию предприятия составляют приводные ремни для автомобильных двигателей, автомобильных кондиционеров, сельскохозяйственной техники и мотоциклов.

В компании есть процесс, при котором резиновые ремни нужно тестировать и обрабатывать, перемещая их, один за другим, между разными участками производства. Ранее эта работа выполнялась двумя сотрудниками вручную. Работа была трудоемкой и сопряжена с высоким уровнем физической нагрузки: операторам приходилось длительное время находиться на одном месте в условиях постоянного шума.

Использование традиционных промышленных роботов оказалось непрактично из-за их размера и необходимости в дополнительных защитных ограждениях. В качестве альтернативы было принято решение о внедрении компактных и безопасных роботов JAKA Zu 12.

В результате эффективность производства увеличилась на 25%. Каждый кобот способен обрабатывать 1453 детали за 10 часов 30 минут, причем число может быть увеличено еще больше, поскольку коботы способны работать круглосуточно.

Автоматизация этой задачи позволила производителю освободить сотрудников от однообразных и утомительных задач, связанных с шумной производственной средой<sup>3</sup>.

Одним из ключевых компаний, производящих роботов – Hanwha Techwin. Ранее она входила в корпорацию Samsung, но в 2015 году была приобретена южнокорейским промышленным конгломератом Hanwha.

В период пандемии компания PSI Technologies создала полностью автоматизированную систему массовой обработки анализов на наличие инфекции с применением коллаборативного робота Hanwha HCR-5. Система функционировала без прямого участия медицинского персонала, что исключило риск инфицирования сотрудников.

Южнокорейское агентство по контролю инфекционных заболеваний Кенгидо внедрило системы дезинфекции воздуха и поверхностей в помещениях, основанные на роботах Hanwha HCR.

Голландская компания Olmia Robotics специализируется на разработке сценариев применения роботов и внедрением их в разных областях. В одном из проектов они применили коллаборативного робота Hanwha HCR для автоматической стерилизации ручек покупательских тележек в торговых центрах<sup>5</sup>.

Опираясь на конкретные примеры, следует отметить, что интеграция коллаборативных роботов требует пересмотра организации труда. Это не просто замена человека на автоматизированную систему, а проектирование системы, где человек и робот начинают работать вместе.

Методология реорганизации рабочих процессов при внедрении роботов включает несколько этапов:

1. Выделение операций, подлежащих автоматизации, и операций, требующих человеческого участия.

2. Разделение общей рабочей зоны на участки одновременной и последовательной работы человека и робота для минимизации простоев.

3. Переквалификация персонала для выполнения функций оператора-наладчика, контролера качества или координатора нескольких роботизированных ячеек.

Задача человека переписывается. Теперь он должен быть контролером, наладчиком и решать сложные вопросы, а задачей робота является точно и без усталости выполнять рутинные операции.

Коботы позволяют автоматизировать то, что раньше делалось вручную или вообще не делалось, сокращая временные издержки.

В случае с Hanwha, коботы автоматически тестируют анализы, защищая людей от заражения. Стерилизуют ручки тележек в магазинах.

Таблица 2 – Критерии улучшения характеристик коллаборативных роботов

Критерии	Было	Стало
Монотонные и однообразные задачи.	Работник часами выполняет одно и то же действие.	Сотрудник, работая совместно с коботом, контролирует процесс, выполняет более сложные этапы сборки или настройку оборудования.
Физическая нагрузка	Работнику приходится поднимать тяжелые детали, наклоняться, находиться в неудобной позе.	Кобот берет на себя функцию подъема и перемещения предметов.
Риски здоровью	Оператор работает в зоне с вредными факторами	Кобот может выполнять операции в опасной зоне
Рабочий ритм	На производство влияет человеческий фактор: усталость, плохое настроение, стресс в спорных ситуациях	Кобот не устает и не торопится. Он работает в спокойном, заданном темпе.

Успех внедрения роботов заключен не только в том, что он работает быстрее человека. Важен рост общей эффективности всего участка. Например, рост на 25%, как в кейсе

ЖАКА. Важными становятся способность работать 24/7, стабильное качество и освобождение людей для более важной работы<sup>4</sup> (таблица 2).

Таким образом, внедрение коллаборативных роботов - это один из эффективных способов улучшить эргономику на производстве.

Несмотря на все преимущества внедрения коботов на производства, их внедрение не является нейтральным технологическим процессом. Оно трансформирует социальные отношения, восприятие труда, и роль человека в производстве.

Одной из центральных проблем является сбор данных. Современные коботы часто включены в системы мониторинга, которые собирают информацию о скорости, частоте движения, а также собирают аудио и видео материалы. Эти данные используются для оптимизации производительности, но в то же время создают напряженную атмосферу постоянного наблюдения. В качестве решения предлагается: минимизация сбора данных (собирать только ту информацию, которая используется для обеспечения безопасности), транспарентность (работники должны знать, какие данные собираются, для чего и кем), возможность ограничить круг людей, владеющих информацией с коботов. Со сбором данных возникает опасность кибератак. Современные коботы подключены к корпоративным сетям, облачным платформам и системам ИИ, что делает их уязвимыми к хакерским атакам.

Раньше рабочие процессы строились вокруг командной работы - обмена советами, поддержки, совместного решения проблем. Теперь все чаще встречаются сценарии, где человек работает в одиночестве рядом с машиной, которая не отвечает, не благодарит, не понимает усталость. Такое окружение вызывает чувство изоляции, эмоционального отчуждения. Это может привести к снижению мотивации и росту текучести кадров. Возможное решение - регулярные созвоны и ротация<sup>5</sup>.

Еще одна проблема связана с распределением ответственности. Кто виноват, если кобот ошибся: производитель, интегратор, работодатель, сам работник? В каждый кобот внедряются устройства, которые фиксируют некоторые данные, помогающие объективно восстановить цепочку событий и установить, где произошел сбой. На основе таких данных можно выстроить справедливую систему ответственности, а не наказывать работника за ошибку, которую он не совершал.

Технические инновации в роботизации должны сопровождаться организационными и этическими реформами. Внедрение коллаборативных роботов открывает возможности для повышения эффективности, качества и безопасности. Успешная роботизация возможна только при синтезе инноваций и гуманистических принципов, где человек - центр производственной экосистемы.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> IFR World Robotics Report, 2024. – Frankfurt: International Federation of Robotics.

<sup>2</sup> Промышленные роботы и коботы: ключевые различия. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://ek-top.ru/articles/elektrotehnika/industrial-robots-vs-cobots-key-differences/> (дата обращения: 23.05.2025)

<sup>3</sup> Анна Смирнова. Более 10 примеров применения коботов ЖАКА на производстве. 31 октября, 2023.

<sup>4</sup> Top 3D Shop. Коллаборативные роботы Hanwha и их применение в борьбе с коронавирусом. 9 апр 2020

<sup>5</sup> Елизавета Эмрант. Плюсы и минусы коллаборативных роботов на производстве. 17.10.2021

## ROBOTIZATION AND COLLABORATIVE ROBOTS: NEW REQUIREMENTS FOR WORKPLACE ORGANIZATION

© 2025 Bukreeva Arina Alexandrovna

Student

Samara State University of Economics

E-mail: arinabucreeva@yandex.ru

© 2025 Most Sergey Anatolyevich

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Samara State University of Economics

E-mail: arinabucreeva@yandex.ru

The rapid development of robotics is transforming industrial processes and labor relations. The introduction of cobots requires a review of safety standards, workplace ergonomics, and qualified personnel requirements. The article discusses key aspects of robotics, including technical and ethical challenges and ways to solve them.

**Keywords:** collaborative robots, robotics, cobots, workplace organization, technical challenges.

## КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ ТЕКСТА В СОЦИАЛЬНЫХ НАУКАХ: СОВРЕМЕННОЕ ИНФОРМАЦИОННОЕ ПРОСТРАНСТВО И ПРОГРЕСС ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ – ГЛОБАЛЬНЫЕ ВЫЗОВЫ И БЕСПРЕЦЕДЕНТНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ

© 2025 Григорьева Мария Владимировна

кандидат политических наук

Самарский государственный экономический университет

E-mail: mariagrigoieva9@gmail.com

Объемы генерируемой людьми текстовой информации, особенно в онлайн-пространстве, возросли колоссально. В анализе данных, содержащихся в информационных потоках, перед исследователями впервые встает не проблема ограниченности данных, а проблема их беспрецедентного избыточного изобилия. Одновременно происходит стремительное развитие методов сбора, структурирования и анализа информационных данных этого типа. Современная информационная ударная волна встрянула практически все социальные дисциплины. Сами навыки анализа данных сегодня уверенно входят в топ-10 наиболее востребованных компетенций на глобальном рынке труда. Наука о данных является всеобъемлющим предметом, который пересекается с информатикой, математикой, знаниями в конкретной научной или социальной области деятельности, в которой аналитика будет осуществляться, и коммуникацией. Поэтому данная статья будет интересна широкому кругу читателей.

**Ключевые слова:** количественный анализ текста, текст как данные, социальные науки.

За последние три-четыре десятилетия, в результате экспоненциального развития компьютерных технологий и стремительной эволюции онлайн-пространства, произошло беспрецедентное увеличение объемов текстовой информации, генерируемой человечеством. Масштабы этого роста сопоставимы с эффектом ударной волны в информационном пространстве. И сегодня, в процессе проведения научного анализа данных, содержащихся в современных текстовых информационных потоках, исследователи столкнулись с качественно новой проблемой: вместо традиционного дефицита данных они теперь имеют дело с феноменом избыточного информационного изобилия беспрецедентного масштаба.

Существенно расширилась проблематика научных исследований, поддающихся эмпирической верификации на материале различных типов и жанров текстовых произведений. Данный процесс обусловлен не только колоссальным количественным, но и качественным ростом числа социальных субъектов, создающих контент. Многие из этих акторов впервые получили возможность артикулировать собственную позицию и заявить о своем присутствии в информационном поле благодаря доступности онлайн-среды.

Параллельно с процессом повсеместного проникновения текстовых данных наблюдается стремительный рост и всестороннее совершенствование инструментария их обработки: методов сбора, структурирования и анализа этих данных. Кратко достаточно будет упомянуть автоматизированный сбор информации из различных источников, алгоритмы

классификации и категоризации, технические возможности хранения наборов данных огромных объемов, а также методы интеллектуального анализа данных, включающие машинное обучение, обработку естественного языка и методы глубинного анализа текста, чтобы увидеть, как синергетический эффект технологического прогресса и методологического развития создает принципиально новые возможности для исследовательской деятельности в различных областях научного знания.

Таким образом анализ текста совершил грандиозную эволюцию с момента своего возникновения, перейдя от кодировок вручную небольших объемов текста к сложным количественным и вычислительным методам. Наиболее активное преобразование сферы текстового анализа началось с конца XX века, благодаря активному использованию компьютерных вычислительных мощностей и технологий баз данных. Сегодня исследователи в различных научных областях, от истории до медицины, применяют количественные подходы, включая машинное обучение, для извлечения информации из огромных массивов текстовых данных<sup>1</sup>.

Несомненно, эта информационная ударная волна, если вспомнить приведенную выше метафору, прокатилась по всем социальным дисциплинам, но первой, кто смог оседлать эту волну, то есть встать в первых рядах осмысления и использования возможностей, предоставляемых разрастающимся обилием текстов вкупе с развитием технологий, оказалась, возможно, не самая очевидная пара социальных наук: психология и политология<sup>2</sup>. Это обусловлено тем, что многие наиболее важные концепции и теории этих дисциплин о социальных и политических субъектах касаются качеств и характеристик, которые невозможно наблюдать непосредственным образом. Психология давно использует вербальное поведение как наблюдаемое следствие скрытых характеристик объекта, таких как личностные особенности индивида<sup>3</sup>. И современные политологические исследования показывают, что то, что говорят политические акторы, наиболее точно отражает их истинные убеждения, нежели любые другие формы поведения, которое может быть обусловлено сиюминутными тактическими интересами<sup>4</sup>. Можно сказать, что психологов и политологов тексты интересуют не сами по себе, их интересует то, что тексты могут сообщить о более фундаментальных и зачастую скрытых, латентных, характеристиках создателей текстов. Но именно поэтому данные дисциплины уделяют текстам такое пристальное внимание.

Но именно в последние годы, оставляя позади психологию, политология среди других социальных наук выходит в авангард инноваций в методологии и применениях количественного анализа текста («текст как данные» / «text as data»), рассматривая его как ценный подход к изучению различных форм социального и политического поведения. Что может быть объяснено той эмпирикой, с которой политическая наука имеет дело. Законодательные дебаты и тексты самих законов, партийные манифесты, стенограммы заседаний различных государственных комитетов, предвыборные и прочие политические речи, лоббистские документы, судебные решения, материалы предвыборных кампаний, пресс-релизы, корреспонденция, стенограммы теле- и радиозэфиров... И все перечисленное выше только незначительная часть тех объемов данных, которые политическая наука должна успевать переваривать. Нужно вспомнить, что к этому списку добавляются социальные сети во всей их необъятности, где профессиональные политики соседствуют в информационном пространстве с обычными гражданами.

Например, вопрос британского Брексита обсуждался не только в национальном парламенте и британских национальных СМИ, и даже не только в британской местной прессе и политических кругах Европейского союза. Свои оценки происходящего высказали политики и СМИ стран, далеких не только от Британии, но и от Европы в целом, пользователи социальных сетей со всех концов Света тоже заявили свою позицию на всех существующих языках, а среди них непрерывно шныряли боевые отряды ботов и троллей, выявление которых и определение их стратегической принадлежности представляет отдельную непростую задачу. И вся эта многоголосица не могла не оказывать своего влияния на политический процесс. Необходимость справляться с подобными масштабными и комплексными задачами и определила стремление политологов найти максимально эффективное применение современным возможностям извлечения и анализа текстовых данных для решения исследовательских задач.

Навыки анализа данных сегодня уверенно входят в Топ-10 наиболее востребованных компетенций на глобальном рынке труда. Проводятся исследования, насколько университетские программы отвечают запросам коммерческих и государственных работодателей, причем сами эти исследования проводятся при помощи автоматизированных методов анализа данных, в том числе и количественного анализа текста<sup>5</sup>. И исследователи, ожидаемо, приходят к выводу, что университетские программы успевают за стремительно меняющимися и непрерывно возрастающими запросами рынка в сфере аналитики данных не столь успешно, как хотелось бы их выпускникам. Наука о данных, по своему определению, является всеобъемлющим предметом, который пересекается с информатикой, математикой, знаниями в конкретной научной или социальной области деятельности, в которой эта аналитика будет осуществляться, и коммуникацией. Представители со стороны работодателей заявляют о том, что впервые владение конкретными навыками становится важнее диплома, университета, резюме предыдущих мест работы и персональной сети контактов.

Возможно, наиболее интересным и показательным для понимания динамики развития количественных подходов к анализу текстовых данных является сопоставление программ учебных курсов по Количественному анализу текста (QTA - Quantitative Text Analysis) за последние пятнадцать лет. Пятнадцать лет назад в программах курсов прямо указывалось, что никаких предварительных знаний в этой области не требуется. Требуется лишь базовое знание статистики на уровне базового курса, подразумевающее знакомство с соответствующим программным обеспечением. А так... Не выделять же в отдельный навык умение работать с текстовым редактором вроде мейкрософтовского приложения «Блокнот»/NotePad. Что же касается студентов, желающих в 2025 году прослушать курс QTA, то на первое занятие они должны явиться, уже будучи способными программировать на язык программирования Python, который в России сегодня является одним из самых востребованных на образовательных платформах, продающих онлайн-курсы. Или, как минимум, владеть как родным языком программирования R и как у себя дома ориентироваться в программной среде. То есть произошел переход от стандартного статистического анализа с поправкой на теоретические знания специфики представления текстовых данных в формате количественных матриц к работе, предполагающей обучение языковых моделей, использование машинного обучения и генеративного ИИ.

Но универсальным предварительным требованием для работы с QTA является общее знакомство с количественным анализом данных в социальных науках и наличие навыков работы с соответствующим программным обеспечением. Наличие практического опыта в количественных исследованиях в социальных науках важно не только с утилитарной, но и с теоретической точки зрения – способность посмотреть на тексты как на данные, аналогичные экономической, демографической или электоральной статистике. Количественно анализируя электоральное поведение, мы осознаем наличие индивидуальной, зачастую сложной и противоречивой, мотивации каждого избирателя отдать свой голос той или иной политической силе, а то и просто прийти или не прийти на выборы. Но все это бесконечное многообразие мотиваций мы сводим до ограниченного числа моделей принятия решений<sup>6</sup>, таких как «голосование за партию», «голосование за лидера», «стратегическое голосование», «традиционное голосование», «идеологическое голосование» и прочие. Мы соглашаемся с такой потерей информации в обмен на возможность увидеть общие тенденции и понять причинно-следственные связи. То же самое QTA предлагает сделать с текстами – пренебречь нашим представлением об уникальности и неповторимости голоса каждого автора каждого текста и желанием сберечь все стилистические тонкости каждого сообщения в социальных сетях, а взамен получить возможность извлекать громадные объемы данных (как, например, миллионы сообщений в социальных сетях по определенной теме за определенный период времени), которые в свою очередь дадут возможность увидеть широкомасштабную картину и выявить устойчивые и бесспорные закономерности в политической и медиа-среде.

В QTA «текстовые данные» определяются как тексты, который прошли отбор и обработку с целью дальнейшего анализа. Анализ текстов, при котором систематически не извлекаются элементы текста в систематическом виде – в виде данных (т.е. систематических абстракций) – не трактует текст как данные.

Таким образом QTA исключает подходы, уходящие своими корнями в литературную теорию, символический интеракционизм, этнометодологию и так называемую критическую науку (*critical scholarship*) или критическую теорию в социальных науках. К таким подходам относится дискурс-анализ, который фокусируется на том, как преподносятся в текстах конкретные феномены; социально-конструктивистский анализ, сосредоточенный на попытках понять, как реальность утверждается в человеческих взаимодействиях и языке, включая тексты; риторический анализ, который фокусируется на том, как сообщения доставляются стилистически; этнографический контент-анализ, предназначенный для обсуждения, «подлинного» «значения» текстов; конверсационный анализ, который интересуется связью вербальной коммуникации и социального контекста.

То есть QTA исключает любые не-эксплицитные процедуры, которые строятся на ретрибуляции анализируемых текстов в новые нарративы, принадлежащие конкретным научным сообществам, и которые не могут быть воспроизведены с получением аналогичных результатов другими исследователями.

Конечно, любое изучение текстов предполагает наличие качественной составляющей, даже когда мы подсчитываем элементы текста или преобразуем их в числа. Например, использование кодирования человеком (*human coding*) текстов для обучения контролируемых классификаторов (*supervised classifiers*) и точной настройки моделей-трансформеров (*transformer models*) – это подразумевает субъективное человеческое суждение. Но

количественный анализ текста подразумевает крупномасштабный анализ множества текстов, а не пристальное исследование нескольких конкретных текстов. QTA также не предполагает никаких интерпретаций в непозитивистском ключе и не подразумевает явного принятия в расчет социальных и культурных предубеждений исследователей, ни критических, ни конструктивистских.

Количественный анализ текста или QTA, как и большинство научных методов исследования, прежде всего количественных, можно разделить на три основных этапа: во-первых, это определение генеральной совокупности объектов исследования и конструирование выборки случаев, т.е., в рамках QTA, это выявление совокупности текстов, релевантных поставленному исследовательскому вопросу (генеральная совокупность) и определение и создание корпуса (corpus – термин, традиционно применяемый в QTA), набора текстов, которые будут анализироваться (выборка случаев); во-вторых, определение и фиксация переменных – извлечение из отобранных текстов интересующих исследователя признаков в количественно измеряемой форме и представление этих признаков в виде количественной матрицы; в-третьих, анализ и интерпретация – анализ количественной матрицы с помощью статистических методов, - как уже давно ставших стандартными для статистического анализа в социальных науках, так и с использованием продвинутых технологий вроде векторного представления слов, трансформационных моделей и генеративного ИИ, - и интерпретация полученных результатов.

Также, по счастью, разработчики программного обеспечения настолько заинтересованы в пользователях, которые выступают в роли тестировщиков, и обратной связи от этих пользователей, что подавляющее большинство, причем наиболее хорошо проработанных, программных инструментов и руководств или пособий по их использованию доступно бесплатно онлайн. Более того, бесплатно доступны целые программные среды и платформы, где можно применять коды в бесконечном количестве бесплатных приложений, имеющих в своей основе, прежде всего, языки программирования R и Python. В свободном доступе имеется все или почти все, что нужно для проведения самого современного исследования в области анализа текстов.

R-project – язык программирования и свободная программная среда – стал своеобразным *lingua franca* в программировании и виртуальным глобальным городом, куда стекаются люди со всего света, для всех аналитиков данных из совершенно разных сфер исследования, работающих на переднем крае науки в своих областях. Это произошло по ряду причин. Во-первых, сбор данных и их интеллектуальный анализ вступили в начало своего золотого века, без работы с данным было невозможно выдерживать профессиональную конкуренцию, а R оказался удобен в использовании для аналитиков, инженеров и ученых без профессиональных навыков и специального образования в сфере программирования. Во-вторых, R – бесплатен, и не просто бесплатен, но и является свободным софтом с открытым исходным кодом, то есть не только может использоваться кем угодно, но и модифицироваться кем угодно и как угодно под свои индивидуальные исследовательские нужды. Пакеты, написанные для R, добавляют продвинутые алгоритмы, изысканные графики, хитроумные методы майнинга, позволяющие глубже проникать в различные исследовательские поля, содержащие огромные залежи прежде не разведанных данных. И число таких пакетов растет экспоненциально. На момент написания этих строк данной статьи таких пакетов стало уже 22 314. Проверьте, сколько их будет, когда вы прочтете

эти строки<sup>7</sup>. Есть пакет, предлагающий графический интерфейс для расчетов и отслеживания климатических тенденций. Есть пакет для изучения генома человека. И, конечно, есть пакеты для сбора, конвертации и анализа данных, полученных из текстовых данных и записей устной речи. И они доступны и бесплатны, как и полагается тому, что создано на базе свободного программного обеспечения. То случай, когда действительно можно ощутить себя стоящим на плечах гигантов. Трудно сказать, сколько людей в мире пользуется R, но есть данные, что 2 миллиона человека только работали над улучшением R и как язык программирования занимает 14 место по популярности, хотя и является узкоспециализированным языком для аналитиков данных, но одновременно стал и буквально вторым языком общения для людей, работающими над самыми сложными, креативными и новаторскими задачами. Производители коммерческого программного обеспечения стараются посадить таких людей еще на студенческой скамье, делая большие скидки на свой софт для университетов, но все же неизбежно проигрывают в этой борьбе. С развитием международного сотрудничества нужен международный язык, в том числе и программирования. Плюс бесплатность. Плюс возможность доработать свой инструмент анализа как только возникла такая потребность, а не ждать, когда это сделает коммерческий производитель, в то время как свое новое слово в науке скажет кто-то другой.

Следующим по популярности за языком, а соответственно и программной средой, R у исследователей, работающих с анализом текстов, идет язык программирования Python. Это можно объяснить развитием инфраструктуры Hugging Face - компании разрабатывающей вычислительные инструменты для создания приложений с использованием машинного обучения и создавшей собственную платформу, преимущественно для работы с искусственным интеллектом, особенно в области обработки естественного языка. Платформа Hugging Face предлагает ряд библиотек, моделей и данных для машинного обучения, среди которых наиболее известна библиотека с открытым исходным кодом Transformers - набор предварительно обученных моделей, оптимизирующий входные данные и хорошо подходящий для построения объемных языковых моделей, - которую используют для машинного обучения и обработки естественного языка. Платформа также позволяет пользователям демонстрировать свою работу и обмениваться своими моделями машинного обучения и наборами данных. Не удивительно, что многие исследователи, работающие с анализом текстов, спешно потянулись туда.

Поэтому неудивительно, что сегодня невозможно отыскать ни одной монографии, которая бы на адекватном современном вызовам уровне описывала бы все теоретические и практические вопросы и задачи, возможности и проблемы даже в такой на первый взгляд специфической и узкой сфере как компьютеризированный количественный анализ текста в социальных исследованиях

Вышесказанное иллюстрирует тот факт, что исследователю, взявшемуся за QTA, будет недостаточное абстрактного алгоритма действий по использованию данного метода, поскольку универсального алгоритма работы с QTA не существует. Чтобы выполнить конкретную исследовательскую задачу, придется изучить и критически оценить, как и насколько успешно аналогичные задачи решали предшественники. Видеть, какие приемы оправдали себя и могут быть позаимствованы, а какие оказались неэффективными или уже устаревшими в быстро меняющихся политических и технических реалиях – и делать собственный шаг вперед в методологии.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Nielbo, K.L., Karsdorp, F., Wevers, M., Lassche, A., Baglini, R.B., Kestemont, M., Tahmasebi, N. (2024). Quantitative text analysis. *Nature Reviews Methods Primers*, 4(1), 25.

<sup>2</sup> Benoit, K. (2020). Text as data: An overview. *The SAGE handbook of research methods in political science and international relations*, 461-497.

<sup>3</sup> Tausczik, Y. R., & Pennebaker, J. W. (2010). The psychological meaning of words: LIWC and computerized text analysis methods. *Journal of language and social psychology*, 29(1), 24-54.

<sup>4</sup> Herzog, A., & Benoit, K. (2015). The most unkindest cuts: speaker selection and expressed government dissent during economic crisis. *The Journal of Politics*, 77(4), 1157-1175.

<sup>5</sup> Jiang, H., & Chen, C. (2022). Data science skills and graduate certificates: A quantitative text analysis. *Journal of Computer Information Systems*, 62(3), 463-479.

<sup>6</sup> Rosema, M. (2004). The sincere vote: A psychological study of voting.

<sup>7</sup> CRAN package repository: <https://cran.r-project.org/web/packages/index.html>

## QUANTITATIVE TEXT ANALYSIS IN SOCIAL SCIENCES: CONTEMPORARY INFORMATION SPACE AND DIGITAL ADVANCEMENTS – GLOBAL CHALLENGES AND UNPRECEDENTED PROSPECTS FOR RESEARCHERS

© 2025 Grigorieva Maria Vladimirovna

Candidate of Political Sciences

Samara State University of Economics

E-mail: mariagrigorieva9@gmail.com

The volume of text information generated by people, especially online, has increased enormously. In analyzing data contained in information flows, researchers are faced for the first time not with the problem of data limitations, but with the problem of their unprecedented excess abundance. At the same time, there is a rapid development of methods for collecting, structuring and analyzing information data of this type. The modern information shockwave has shaken up almost all social disciplines. Today, data analysis skills themselves are confidently among the Top 10 most sought-after competencies in the global labor market. Data science is a comprehensive subject that intersects with computer science, mathematics, knowledge in a specific scientific or social field of activity in which analytics will be carried out, and communication. Therefore, this article will be of interest to a wide range of readers.

**Keywords:** quantitative text analysis, text as data, social sciences.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ И ТЕХНОЛОГИЙ В КАДАСТРОВЫХ РАБОТАХ

© 2025 Домнина Светлана Валентиновна

доктор экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: swdomnina@mail.ru

В современных условиях повышается роль инновационных технологий в сфере землеустройства и кадастров. В статье рассмотрены современные инновационные технологии в сфере землеустройства и кадастров, которые позволяют обрабатывать данные, проводить корректирование координат и создавать кадастровую документацию на основе полученной информации, а также обеспечивают возможность создания трехмерных моделей местности, облегчая процесс планирования и управления земельными ресурсами. Использование современных инструментов и технологий в кадастровых работах повышает качество и скорость работ, способствует эффективному управлению земельными ресурсами, обеспечивая прозрачность результатов работ, снижая себестоимость и риски.

**Ключевые слова:** кадастровые работы, современные технологии, инструменты и программные продукты в сфере землеустройства и кадастров, ГИС-технологии, глобальные навигационные спутниковые системы, беспилотные летательные аппараты, лазерное сканирование.

Современные кадастровые работы невозможно представить без внедрения в практику инновационных технологий и инструментов, значительно повышающих точность, надежность, скорость и качество выполнения всего комплекса землеустроительных и кадастровых мероприятий.

Глобальные навигационные спутниковые системы (далее – ГНСС) широко используются в современных кадастровых работах. Благодаря их использованию можно повысить точность выполняемых кадастровых работ.

Система Global Positioning System (GPS) – это одна из распространенных ГНСС, состоящая из семи спутников, передающих сигналы на землю. Использование инструментов работы с GPS позволяет получать более точные координаты, с точностью до нескольких сантиметров. Это делает их полезными при определении границ земельных участков, контроле застройки и др. кадастровых работ. А использование нескольких ГНСС систем одновременно может повысить степень точности определения координат и обеспечить более надежное функционирование в определенных условиях.<sup>1</sup>

Для работы с ГНСС применяются специализированные программные средства и инструменты. Геодезические приборы, такие как GPS-ресиверы и антенны, используются для приема сигналов спутников и получения координат. На рисунке 1 представлен комплект GPS-инструментов, с помощью которых возможно производство кадастровых работ.<sup>1</sup>

Специализированное программное обеспечение, в свою очередь, позволяет обрабатывать данные, проводить корректирование координат и создавать кадастровую документацию на основе полученной информации.

В кадастровых работах при измерениях применяется метод аэрофотосъемки, который основан на использовании специализированных беспилотных летательных аппаратов (далее – БПЛА) или дронов. Данный метод позволяет быстро делать фотографии высокого разрешения, которые могут быть использованы для создания цифровых карт и планов местности.<sup>2</sup>

Преимуществом использования БПЛА является возможность быстрого охвата больших территорий и получение точных данных с высокой детализацией.<sup>2</sup>

Аэрофотосъемка обеспечивает возможность создания трехмерных моделей местности, облегчает процесс планирования и управления земельными ресурсами.<sup>3</sup>

Лидарные технологии в кадастровой деятельности позволяют определить расстояние до объектов недвижимости с помощью измерения времени задержки лазерного сигнала (рисунок 2).<sup>4</sup>



Рисунок 1 – Комплект GPS-инструментов марки Trimble<sup>1</sup>



Рисунок 2 – Лазерный сканер Topcon<sup>4</sup>

Лазерное сканирование с высоким разрешением позволяет получать точные трехмерные модели местности, зданий и других объектов, что важно при составлении точных кадастровых планов и картографических материалов. Это обеспечивает более надежные и точные данные для геопространственного анализа и планирования.

Кроме того, лазерный сигнал способен проникать сквозь растительный покров и другие препятствия, что делает лидар особенно полезным для съемки лесных участков, городских районов с плотной застройкой и других труднодоступных мест. По результатам измерений получают полную и точную картографическую информацию даже в условиях, где другие методы съемки ограничены.<sup>4</sup>

ГИС становятся фундаментальным инструментом для специалистов. Они позволяют не только хранить и управлять большими объемами пространственной информации, но и анализировать, визуализировать, сопоставлять разнообразные данные о земельных участках, зданиях, инженерных сетях и иных объектах недвижимости.

Специализированные программные технологии позволяют загружать, производить обработку и анализ данных, полученных в результате съемки. Такие инструменты позволяют

создавать цифровые карты, планы местности, анализировать топографическую информацию и оптимизировать процессы земельными ресурсами.

Существует большое разнообразие программ, используемых для обработки съемочных данных, каждая программа обладает своими преимуществами и недостатками. Выбор конкретной программы обусловлен финансовыми возможностями, личными предпочтениями, а также уровнем компьютерной грамотности кадастрового инженера, в том числе в сфере ГИС-технологий.<sup>5</sup>

Применение ГИС способствует созданию и поддержанию в актуальном состоянии цифровых кадастровых карт, автоматизации процедуры межевания, формированию технических и межевых планов.

Значимым преимуществом ГИС является использование тематических слоев, для каждого участка территории можно отобразить разную информацию, например, ограничения, инженерные коммуникации, результаты геодезических измерений, а также данные о фактическом использовании земли. В результате появляется возможность выявлять пересечения, несовпадения, ошибки и другие нарушения в геометрии кадастровых границ.

Интеграция ГИС с ЕГРН позволяет в автоматизированном режиме вносить сведения, модифицировать данные, согласовывать информацию между всеми заинтересованными сторонами: органами власти, муниципальными образованиями, застройщиками, кадастровыми инженерами. Таким образом, геоинформационные системы не только ускоряют работу специалистов, но и обеспечивают прозрачность, надежность кадастровых работ.<sup>5</sup>

Однако внедрение ГИС в кадастровую деятельность сталкивается с рядом вызовов:

1. Высокая стоимость – затраты на приобретение лицензионного программного обеспечения, высокопроизводительного оборудования и обучение персонала.

2. Качество исходных данных – необходимость оцифровки и верификации большого объема устаревших или неточных бумажных архивов.

3. Проблемы стандартизации и совместимости – различия в форматах данных и протоколах обмена между различными ведомствами и системами.

4. Нехватка квалифицированных кадров – потребность в специалистах, обладающих компетенциями как в кадастровой деятельности, так и в работе с ГИС.<sup>6</sup>

Искусственный интеллект (далее – ИИ) и машинное обучение, дают возможность автоматизировать обработку больших массивов геопространственных данных, выявлять закономерности, прогнозировать изменения землепользования и оптимизировать процессы кадастрового планирования. Например, с помощью ИИ можно ускорить поиск перекрытий границ, автоматизировать классификацию объектов на снимках, спрогнозировать последствия изменений в использовании территории.

Применение данных ИИ решений также снижает себестоимость кадастровых работ, позволяет обнаруживать неочевидные ошибки на ранних этапах работ, что существенно экономит ресурсы.

Таким образом, использование современных инструментов и технологий в кадастровых работах повышает качество и скорость работ, способствует эффективному управлению земельными ресурсами, обеспечивает прозрачность результатов работ, снижает себестоимость и снижает риски экономических, юридических и технических ошибок.

В перспективе масштабы применения описанных технологий будут только расти, а совершенствование инструментов и методов повысит роль кадастровой информации в

управлении недвижимостью, землей, инфраструктурой на всех уровнях: от конкретной организации, до муниципального и федерального уровней.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> ГНСС South Galaxy G9 база + ровер Trimble комплект геодезия GPS GNSS. URL: <https://satu.kz/p61964998-gnss-south-galaxy.html> (дата обращения: 26.11.2025).

<sup>2</sup> Росреестр: Беспилотные летательные аппараты – новые возможности государственного земельного надзора в Красноярском крае. URL: <https://www.zeladmin.ru/novosti/rosreestr-bespilotnye-letatelnye-apparaty-novye-vozmozhnosti-gosudarstvennogo-zemelnogo-nadzora-v-krasnoyarskom-krae> (дата обращения: 26.11.2025).

<sup>3</sup> Подвес с камерой Zenmuse L1. URL: <https://4vision.ru/products/zenmuse-l1> (дата обращения: 26.11.2025).

<sup>4</sup> Наземный лазерный сканер Topcon GLS-2000. URL: <https://kitest.ru/product/nazemnyy-lazernyy-kaner-topcon-gls-2000/> (дата обращения: 26.11.2025).

<sup>5</sup> Шишов А.П., Зарубин О.А., Москалева С.А. Технология подготовки результатов кадастровых работ в отношении линейных объектов энергетики // Вектор ГеоНаук. 2023. №6 (2). С. 40.

<sup>6</sup> Там же. С. 42.

## USING MODERN TOOLS AND TECHNOLOGIES IN CADASTRAL WORKS

© 2025 **Domnina Svetlana Valentinovna**

Doctor of Economics, Associate Professor

Samara State University of Economics

E-mail: [swdomnina@mail.ru](mailto:swdomnina@mail.ru)

In modern conditions, the role of innovative technologies in the field of land management and cadastre is increasing. The article discusses modern innovative technologies in the field of land management and cadastre, which allow data processing, coordinate correction and create cadastral documentation based on the information received, as well as enable the creation of three-dimensional terrain models, facilitating the process of planning and managing land resources. The use of modern tools and technologies in cadastral works improves the quality and speed of work, promotes effective management of land resources, ensuring transparency of work results, reducing costs and risks.

**Keywords:** cadastral works, modern technologies, tools and software products in the field of land management and cadastre, GIS technologies, global navigation satellite systems, unmanned aerial vehicles, laser scanning.

## УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

© 2025 Завадский Иван Павлович

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: omisto@yandex.ru

© 2025 Вишнякова Ангелина Борисовна

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: angelina8105@yandex.ru

В статье рассматриваются ключевые вызовы, с которыми столкнулся современный российский бизнес в период цифровой трансформации. Особое внимание уделяется проблемам в сферах экономики, связанных с управлением маркетингом и логистикой, персонализацией коммуникаций и управлением данными, новой культурой и компетенциями.

**Ключевые слова:** бизнес, информационные технологии, менеджмент, цифровизация, цифровая экономика.

Изменения, происходящие в условиях перехода к четвертой индустриальной революции и связанные с распространением технологических инноваций, сопровождаются возникновением новых сегментов современной рыночной экономики и стиранием граней между традиционными.<sup>1</sup> Под воздействием процессов диджитализации обновляется привычная инфраструктура рыночной экономики, в которой все более заметные позиции занимают цифровые технологии и платформы.

Переход к цифровой экономике порождает комплекс организационно-экономических проблем. Как отмечает А. Джураева, современный российский бизнес сталкивается с такими системными вызовами как несовершенство правовых норм, которые регламентируют порядок функционирования экономики нового типа, возникновение инноваций в производстве товаров, услуг и объектов экономики, низкий уровень цифровой грамотности участников бизнес-процессов, низкая степень информационной безопасности и другие.<sup>2</sup>

При определении места и развития диджитал-платформ в программе «Цифровая экономика Российской Федерации» отмечается три взаимосвязанных уровня.<sup>3</sup> К первому относится уровень рынков и отраслей, где осуществляется взаимодействие хозяйствующих субъектов. Второй уровень образуют платформы и технологии, где формируются компетенции для развития рынков и отраслей. Третий уровень – среда, создающая условия для развития платформ и технологий, а также эффективного взаимодействия субъектов рынков и отраслей экономики.

Формирование цифровых платформ преобразует тип базовой бизнес-единицы и взаимоотношения между хозяйствующими субъектами. В этой связи можно утверждать, что

цифровые платформы за последние годы существенно укрепили свое превосходство над классическими компаниями с линейными бизнес-моделями, взяв на себя функцию поисковых систем и выступая посредником между поставщиками и покупателями, а также системами для анализа и управления данными<sup>4</sup>.

Обратимся к результатам опроса по оценке влияния информационных технологий (ИТ, IT) на российский бизнес (рисунок 1):

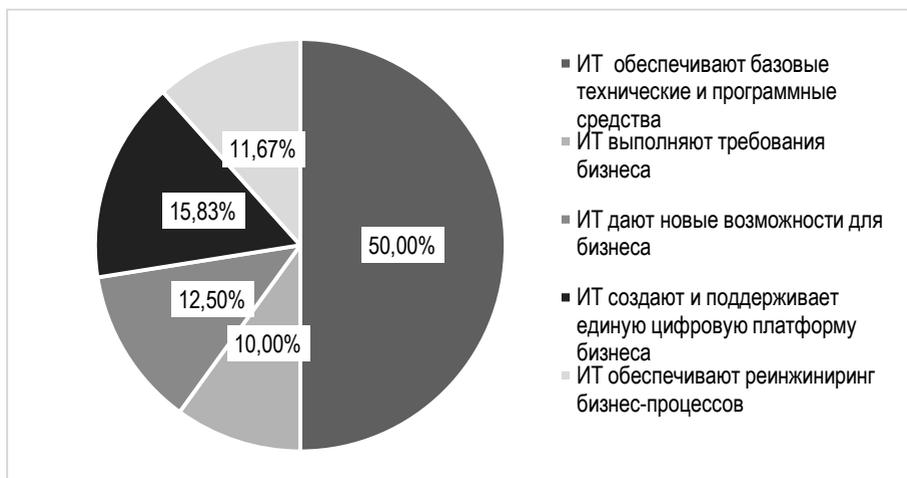


Рисунок 1 – Диаграмма влияния ИТ на бизнес российских компаний (%)\*

\* Мозговой, А. И. Организационно-экономические проблемы цифровой трансформации бизнеса российских предприятий и пути их решения / А. И. Мозговой, Г. П. Кузина, А. Н. Крылов // Вестник евразийской науки. – 2022. – Т. 14. – № 5. – URL: <https://esj.today/PDF/01ECVN522.pdf> DOI: 10.15862/01ECVN522

Приведенные в диаграмме данные еще раз доказывают то, что инновационные технологии, которые являются компонентом цифровизации, становятся средством управления бизнесом, а не его основополагающей целью. Также стоит обратить внимание на то, что информационные технологии обеспечивают базовые технические и программные средства. Это говорит о том, что цифровизация на данный момент уже настолько сильно интегрирована в бизнес-процессы отечественных предприятий, что в дальнейшем функционировать без нее они будут не способны. Все выше сказанное подтверждает необходимость поиска путей решения проблем, связанный с диджитализацией экономики, о которых далее пойдет речь.

Для Российской Федерации ускорение цифровой трансформации всех отраслей экономики является стратегическим приоритетом, при этом менеджмент сталкивается с комплексом взаимосвязанных проблем и вызовов, которые требуют методологического решения.

Во-первых, фундаментальной проблемой, связанной с управление бизнеса в условиях цифровой экономики, является неравномерность технологического развития и цифровая

неоднородность экономического пространства в Российской Федерации. Цифровой разрыв, существующий между регионами, крупными корпорациями и малым или средним бизнесом, значительно усложняет процесс интеграции современных цифровых платформ, а также возможности внедрения сквозных цифровых технологий для создания равномерного и единого цифрового контура управления бизнес-процессами на национальном уровне.

Во-вторых, существующая система высшего и дополнительного профессионального образования не всегда оперативно реагирует на быстро сменяющиеся запросы рынка, особенно в части подготовки специалистов в области кибербезопасности, цифрового маркетинга и управления IT-проектами. В связи с этим возникает дефицит квалифицированных кадров, обладающих цифровыми компетенциями и пониманием отраслевой специфики. Вместе с внешним кадровым дефицитом бизнес сталкивается и с внутренним, а именно с сопротивлением персонала организационным изменениям. Унаследованная корпоративная культура становится серьезным барьером на пути внедрения agile-методологий, проектных подходов и практик кросс-функционального взаимодействия<sup>5</sup>.

В-третьих, для многих российских предприятий в реальном секторе экономики доступ к финансовым ресурсам для масштабных инвестиций в цифровизацию ограничен. Высокая стоимость заемных средств и риски, связанные с длительными сроками окупаемости цифровых проектов, сдерживают инвестиционную активность бизнеса. Из этого вытекает проблема значительных и долгосрочных инвестиций, отдача от которых не всегда может быть получена.

В-четвертых, цифровая среда породила нового, «гиперподключенного» потребителя, что само по себе стало проблемой для традиционных бизнес-моделей. Современный человек стал более информированным, требовательным и ориентированным на мгновенное удовлетворение своих потребностей, ожидая персонализированного взаимодействия, омниканальности и активного участия в совместном создании ценности. Необходимы для этого аналитические и технологические мощности, направленные на реагирование на эти запросы, не всегда присущи российским бизнесам, что приводит к потере клиентов и рыночной доли.

В-пятых, на уровне управления бизнесом существует проблема отсутствия унифицированных моделей и стандартов оценки цифровой обеспеченности предприятий, что затрудняет диагностику текущего состояния и выработку адекватной стратегии трансформации. Системы управления, унаследованные от индустриальной эпохи, оказываются неэффективными в условиях VUCA-мира. Традиционное стратегическое планирование, ориентированное на долгосрочные планы, уступает место гибким методологиям, основанным на гипотезах, быстрых экспериментах и итеративном подходе. Неготовность менеджмента высшего звена к такому переходу становится значительным сдерживающим фактором для управления бизнесом в цифровой экономике.

На основе проведенного анализа проблем были сформированы группы основных проблем и их конкретные проявления (таблица 1).

Для преодоления указанных проблем необходим комплекс мер на государственном, корпоративном и образовательном уровнях, направленных на одновременное развитие технологической инфраструктуры, человеческого капитала и современных институтов управления.

Таблица 1 – Ключевые проблемы управления бизнеса в цифровой экономике РФ\*

Группа проблем	Конкретные проявления
Технологические и инфраструктурные	Цифровое неравенство регионов; устаревшая ИТ-инфраструктура предприятий; недостаточное развитие телекоммуникаций.
Кадровые	Нехватка специалистов с цифровыми и отраслевыми компетенциями; сопротивление персонала организационным изменениям.
Финансовые	Предприятиям не хватает собственных средств; высокие затраты и риски долгосрочных инвестиций в цифровизацию.
Изменение поведения потребителей	Рост ожиданий в отношении персонализации и скорости обслуживания; потребность в омниканальности; переход к модели совместного творчества.
Управленческие и методические	Отсутствие общепринятых моделей цифровой зрелости; неспособность систем управления работать в условиях VUCA.

\* Составлено автором на основе: Управление бизнесом в цифровой экономике. Вызовы и решения: монография / под ред. С.В. Колосова. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 258 с.

Для решения проблемы неравномерного технологического развития РФ необходима реализация государственных программ, направленных на развитие широкополосного доступа в Интернет и телекоммуникационной инфраструктуры в малых городах и сельской местности. Развитие цифровой инфраструктуры и снижение цифрового разрыва создадут технологический фундамент для цифровизации бизнеса по всей стране.

Целесообразное использование механизмов государственно-частного партнерства и создание специализированных фондов для льготного финансирования цифровых проектов могут послужить решением финансовых проблем. Вместе с этим требуется глубокая интеграция бизнеса и образовательных учреждений для разработки программ опережающей подготовки кадров, ориентированных на практические запросы цифровой экономики.

Для адаптации к новому поведению потребителей требуется внедрение клиентоориентированных технологий и гибких методологий управления, таких как CRM- и ERP- системы нового поколения, платформы для анализа больших данных (Big Data) и инструменты автоматизации маркетинга, позволяющих перейти к персонализированному взаимодействию и управлению клиентским опытом на всех этапах бизнес-процесса<sup>6</sup>.

Развитие цифрового лидерства является ключевым решением управленческих проблем. Руководители должны инициировать и возглавлять проекты цифровой трансформации, внедряя agile-подходы, создавая кросс-функциональные команды и формируя корпоративную культуру, которая будет открыта для экспериментов и обучения.

Для преодоления методических проблем и ускорение обмена практиками необходима разработка национальных стандартов и моделей цифровой зрелости для различных отраслей экономики, а также создание отраслевых консорциумов по цифровой трансформации, позволяющих предприятиям совместно решать общие технологические задачи, снижать издержки и минимизировать риски.

Таким образом, обзор актуальных проблем охватил такие направления, как ключевые технологии цифровой экономики; цифровые платформы и экосистемы; поведение потребителей; цифровая трансформация и управление данными; новая культура и компетенции. Современному российскому бизнесу трудно ориентироваться в новых технологиях,

оперативно изменять бизнес-процессы и бизнес-модели, повышать квалификацию персонала и т.д. Менеджмент же сталкивается с принятием решений о необходимости цифровой трансформации, выбором стратегии изменений и оценкой их предполагаемого эффекта. Именно поэтому анализ проблем и путей решения управления бизнесом в цифровой экономике чрезвычайно актуальны как для практиков, так и для теоретиков.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Книга «Управление бизнесом в цифровой экономике. Вызовы и решения». с. 44

<sup>2</sup> Джураева А. Особенности управления бизнесом в период цифровизации экономики // Умная цифровая экономика. 2022. Т.2, №3, с. 73.

<sup>3</sup> Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [Электронный ресурс] URL: <https://digital.gov.ru/target/nacionalnaya-programma-czifrovaya-ekonomika-rossijskoj-federaczii> (дата обращения: 26.10.2025)

<sup>4</sup> Озорнин, С.Ю. Проблемы цифровой трансформации предприятий: управленческий аспект / С.Ю. Озорнин, Н.Г. Терлыга // Евразийский союз ученых. – 2020. – № 4–7(73). – С. 49–59. – EDN HIBBBJ. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_44231285\\_68878152.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_44231285_68878152.pdf) (дата обращения: 26.10.2025).

<sup>5</sup> Патрусова, А. М. Управление персоналом в условиях развития цифровой экономики / А. М. Патрусова // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2021. – Т. 7, № 3. – С. 71-83. – DOI 10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-6. – EDN YSFQHL.

<sup>6</sup> Демиров, В. В. Алгоритм и капитал: взаимодействие на пути к становлению цифровой экономики / В. В. Демиров // Международный бизнес. – 2025. – № 1(11). – С. 53-74. – DOI 10.24833/2949-639X-2025-1-11-53-74. – EDN VWASKQ.

## **BUSINESS MANAGEMENT IN THE DIGITAL ECONOMY. PROBLEMS AND SOLUTIONS**

**© 2025 Zavadskii Ivan Pavlovich**

Student

Samara State University of Economics

E-mail: [omisto@yandex.ru](mailto:omisto@yandex.ru)

**© 2025 Vishnyakova Angelina Borisovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Samara State University of Economics

E-mail: [angelina8105@yandex.ru](mailto:angelina8105@yandex.ru)

This article examines the key challenges faced by modern Russian business in the period of digital transformation. Special attention is paid to the problems in the fields of economics related to marketing and logistics management, personalization of communications and data management, new culture and competencies.

**Keywords:** business, information technology, management, digitalization, digital economy.

## ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ЭКОНОМИКЕ ОРГАНИЗАЦИИ: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И ВЫЗОВЫ

© 2025 Карпова Анастасия Александровна

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: nastya.karpova.2021@list

© 2025 Бессонов Игорь Сергеевич

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: igornews@rambler.ru

В статье рассмотрены новые возможности использования искусственного интеллекта в экономике организаций, а также вызовы и риски, с которыми можно столкнуться при использовании искусственного интеллекта. Данное направление исследований актуально на сегодняшний день, так как искусственный интеллект может увеличить конкурентоспособность организации на рынке.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, организации, новые возможности, риски.

Искусственный интеллект сегодня является одним из ключевых факторов цифровой трансформации экономики. Актуальность исследования обусловлена наблюдающейся тенденцией к стремительному внедрению технологий искусственного интеллекта в бизнес-процессы. Компании активно используют ИИ для автоматизации операций и укрепления своих рыночных позиций. Однако параллельно с расширением возможностей растут и спектр рисков, порождаемых применением данных технологий.

Быстрое увеличение числа организаций, интегрирующих системы ИИ, ведет к обострению проблем, с которыми они сталкиваются. Экономическая составляющая компаний становится подверженной сетевым сбоям и ошибкам алгоритмов, что, в свою очередь, создает угрозу значительных финансовых убытков и потери деловой репутации.

Целью данной работы выступает комплексное исследование использования искусственного интеллекта в экономике организаций и систематизация сопутствующих этому вызовов.

*Теоретические аспекты искусственного интеллекта*

Под искусственным интеллектом понимается компьютерная система, способная за счет реализации специальных алгоритмов осуществлять интеллектуальные функции, аналогичные человеческим. В экономике организаций искусственный интеллект начали использовать в конце XX – начале XXI века. Это произошло из-за того, что традиционные способы обработки данных уже не могли справиться с большими объемами информации. И именно поэтому компании начали внедрять искусственный интеллект для анализа полученных данных, оптимизации процессов и т.д.

Область искусственного интеллекта включает в себя несколько ключевых направлений, таких как машинное обучение, нейронные сети и компьютерное зрение. Основная

идея машинного обучения заключается в том, что система не следует жестко заданным алгоритмам, а выстраивает свою работу на основе анализа предоставленных данных и заданных критериев эффективности. Нейронные сети, в свою очередь, представляют собой вычислительные модели, вдохновленные принципами работы нейронов человеческого мозга, и они особенно эффективны для решения сложных задач, связанных со сбором, анализом и интерпретацией данных. Что касается компьютерного зрения, то эта технология позволяет машинам имитировать человеческую способность к визуальному восприятию, включая распознавание текстов и объектов на изображениях и видео, что находит широкое применение в сферах документооборота и логистики.

*Применение и новые возможности ИИ в экономике организаций.*

Можно выделить несколько направлений использования искусственного интеллекта в экономике организаций: HR и управление персоналом, маркетинг и продвижение, прогнозирование и многое другое.

*HR и управление персоналом*

В 2025 году, по мнению экспертов, многие компании начали внедрять искусственный интеллект в HR и управление персоналом. Во-первых, искусственный интеллект помогает компаниям в подборе новых сотрудников. Нейросети анализируют резюме, находя новых кандидатов, а после чат-боты проводят первичное собеседование, проводят онлайн-тестирования для оценки способностей человека, тем самым ускоряя процесс набора сотрудников. Во-вторых, искусственный интеллект может помочь автоматизировать процесс подготовки и проверки документов, расчета графиков работы сотрудников. Как свидетельствует практика, применение искусственного интеллекта позволяет достичь значительной операционной эффективности. В частности, казахстанская инжиниринговая компания «Kazprom Avtomatika» после внедрения платформы «СберПодбор» сократила длительность процедуры согласования кандидатов с нескольких дней или даже месяцев до пяти минут. Данный пример не является единичным. Согласно результатам ряда исследований, в настоящее время не менее 76% российских организаций с штатом от 500 сотрудников уже задействуют в HR-сфере хотя бы одно решение на основе ИИ. Более того, почти половина (42%) таких компаний планируют существенно нарастить объем использования искусственного интеллекта в кадровой работе до конца 2025 года.<sup>3</sup>

*Маркетинг и продвижение*

Значительный потенциал искусственного интеллекта раскрывается в сфере взаимодействия с потребителями. Компании получают возможность автоматизировать эту область, внедряя интеллектуальных чат-ботов, способных в режиме реального времени предоставлять ответы на запросы клиентов.

В области маркетинга и продвижения технологии ИИ позволяют проводить глубокий анализ данных, извлекаемых с интернет-ресурсов и платформ, для формирования эффективных стратегий присутствия в социальных медиа. Кроме того, алгоритмы, обрабатывая цифровые следы пользователей – их интересы и поисковые запросы – дают возможность осуществлять точную таргетированную настройку рекламных кампаний.

Помимо этого, искусственный интеллект находит применение не только в планировании, но и в непосредственном создании рекламного контента, что существенно ускоряет данный процесс. Современные нейросетевые модели, такие как GPT-3, GPT-4, DeepSeek,

StyleGAN<sup>4</sup> и другие, демонстрируют способность генерировать текстовые, графические и видеоматериалы на основе сформулированных технических заданий.

#### *Прогнозирование*

Еще одним ключевым направлением использования искусственного интеллекта является прогнозирование. С помощью определенных алгоритмов, искусственный интеллект может обрабатывать огромное количество информации, что сделать человеку за короткий промежуток времени очень сложно, и тем самым это позволит снизить затраты времени организаций на обработку данных. В конечном итоге, искусственный интеллект предложит лучшие варианты планирования экономической деятельности в соответствии с рыночными сдвигами и тенденциями. Например, X5 Group («Пятерочка», «Перекресток») внедрила искусственный интеллект для прогнозирования спроса и автоматического заказа товаров. «За счет использования новой системы планирования товарных запасов нам удалось сократить количество списанных продуктов на 2%, повысить выручку сети на 1%. Кроме того, удалось оптимизировать запасы товара по всей цепочке поставок на несколько процентов», - отметил собеседник агентства.<sup>5</sup>

Несмотря на новые возможности, которые открывает искусственный интеллект, организации могут столкнуться с рисками и вызовами, связанными с использованием ИИ в их экономике. Это такие риски как: этические, юридические, операционные, социальные и многие другие.

#### *Этические риски*

Несмотря на автоматизирование определенных процессов, в действиях ИИ может проявиться предвзятость и дискриминация. Например, дискриминация по полу при подборе нового персонала: искусственный интеллект отдает предпочтение мужчинам, нежели женщинам. Кроме того, использование ИИ может привести к нелогичности решений.

Еще одним риском использования искусственного интеллекта является отсутствие прозрачности: трудно определить, кто будет нести ответственность за ошибку - маркетолог, алгоритм или разработчик искусственного интеллекта.

#### *Юридические риски*

Из-за обработки большого объема данных может произойти их утечка, а также незаконное использование персональных данных, что нарушает Федеральный закон "О персональных данных" от 27.07.2006 N 152-ФЗ.<sup>6</sup>

Кроме того, использование ИИ для создания рекламы может нарушать закон об авторских правах<sup>7</sup>, так как многие искусственные интеллекты могут использовать обучающие данные настоящих авторов без их согласия, что в конечном итоге может привести к плагиату чужой работы. Все это может нанести огромный репутационный ущерб и подорвать доверие к компании.

#### *Операционные риски*

Искусственный интеллект из-за того, что строит свои прогнозы на основе статистических закономерностей, а не причинно-следственной связи, может выдать неверный результат, что может стать причиной неправильной стратегии продаж, сбоев в работе обслуживания, некорректного ценообразования и т.д. Также существует риск ошибки интерпретации прогноза искусственного интеллекта из-за непонимания принципа его работы. Тем самым руководство, полагаясь на ошибочный прогноз, может принять неправильное решение, что приведет к большим экономическим потерям.

### *Социальные риски*

Массовое внедрение искусственного интеллекта ведет оказывает огромное влияние на рынок труда. То есть возникает риск вытеснения человеческого труда и увеличения безработицы среди специалистов, из-за того, что многую работу теперь может выполнять искусственный интеллект. И в конечном итоге это требует адаптации образовательных программ и новой политики занятости.

Таким образом можно сделать вывод, что искусственный интеллект - это мощный инструмент, который может помочь со многими задачами в экономике организации. Он может автоматизировать процессы, помогать с прогнозированием, снижать издержки компаний. Так что использование искусственного интеллекта в своей деятельности открывает широкие возможности - от повышения эффективности и точности анализа до формирования устойчивых бизнес-моделей. Но вместе с тем, наряду с преимуществами, внедрение искусственного интеллекта сопровождается рисками и новыми вызовами, на которые нужно обращать внимание. То есть главная задача организаций - выстроить баланс между технологическим прогрессом и ответственным использованием искусственного интеллекта, чтобы новые возможности не превратились в угрозу для устойчивого развития экономики. Поэтому только использование искусственного интеллекта наряду с деятельностью настоящих людей сможет минимизировать риски и обеспечить устойчивое развитие экономики организаций<sup>8</sup>.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Воронов, М. В. Системы искусственного интеллекта : учебник и практикум для вузов / М. В. Воронов, В. И. Пименов, И. А. Небаев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 268 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17032-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/567794> <sup>2</sup> UNCTAD. COVID-19 drives large international trade declines in 2020. URL: <https://unctad.org/news/covid-19-drives-large-international-trade-declines-2020>

<sup>2</sup> От подбора персонала до кадрового прогнозирования. Как HR-отделы могут использовать AI в 2025 году <https://sber.pro/publication/ot-podbora-personala-do-kadrovogo-prognozirovaniya-kak-hr-otdeli-mogut-ispolzovat-ai-v-2025-godu/>

<sup>3</sup> ИИ в HR: как искусственный интеллект трансформирует управление персоналом в 2025 году <https://fedag.tech/blog/ii-v-hr/>

<sup>4</sup> Применение искусственного интеллекта в маркетинге / А.Е. Слищкая –Практический маркетинг – Москва: Издательство ООО «Агентство Би Си Ай Маркетинг», 2023. – 79 с. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-iskusstvennogo-intellekta-v-marketinge-1/viewer>

<sup>5</sup> Внедрение технологий на базе ИИ может принести X5 в 2024 году миллиарды рублей <https://tass.ru/ekonomika/20612945>

<sup>6</sup> Федеральный закон "О персональных данных" от 27.07.2006 N 152-ФЗ – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61801/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/)

<sup>7</sup> Ст.1255 Гражданского кодекса Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 23.07.2025) – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_64629/5d2874854e8d6f002a2ab6ca07ef78313363ee73/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64629/5d2874854e8d6f002a2ab6ca07ef78313363ee73/)

<sup>8</sup> Олин, Р. А. Формирование инновационной среды предприятия с использованием средств искусственного интеллекта / Р. А. Олин, Е. С. Шатрова // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 3. – С. 213-217. – DOI 10.26118/2782-4586.2024.99.23.032. – EDN EMVQGB.

## ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE ORGANIZATION'S ECONOMY: NEW OPPORTUNITIES AND CHALLENGES

© 2025 **Karpova Anastasia Aleksandrovna**

Student

Samara State University of Economics

E-mail: [nastya.karpova.2021@list](mailto:nastya.karpova.2021@list)

© 2025 **Bessonov Igor Sergeevich**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Samara State University of Economics

E-mail: [igornews@rambler.ru](mailto:igornews@rambler.ru)

This article discusses new opportunities for using artificial intelligence in the economics of organizations, as well as the challenges and risks that can be faced when using artificial intelligence. This area is relevant today, as artificial intelligence can increase an organization's competitiveness in the market.

**Keywords:** artificial intelligence, organizations, new opportunities, risks.

## ВОЗМОЖНОСТИ И РИСКИ ТОКЕНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ АКТИВОВ: ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ КРУПНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

© 2025 Косякова Инесса Вячеславовна

доктор экономических наук, профессор  
Самарский государственный экономический университет  
E-mail: iv-kos@mail.ru

© 2025 Носенко Ольга Игоревна

студент  
Самарский государственный экономический университет  
E-mail: olnosenko19@yandex.ru

В статье анализируются возможности и риски токенизации корпоративных активов для крупных российских предприятий. Токенизация сейчас рассматривается как инновационный финансовый инструмент трансформации капитала предприятия, а именно цифровое предоставление прав на реальный актив с использованием технологии блокчейн. В работе приводятся актуальные статистические данные по рынку токенизации в целом, а также в контексте российского рынка, раскрываются перспективы и барьеры для внедрения токенизации. На основе анализа научных, литературных и эмпирических данных были сформулированы рекомендации по интеграции токенизации в корпоративную финансовую стратегию предприятия.

**Ключевые слова:** токенизация активов, корпоративные финансы, блокчейн, российские предприятия, инновационные инструменты, риски, цифровые финансовые активы.

Развитие технологических решений и глобальная цифровизация ведут также к развитию финансовых рынков и появлению абсолютно новых моделей для привлечения капитала и управления активами предприятий. В этом контексте актуальным становится рассмотрение процесса токенизации, что означает преобразование прав на реальные активы в цифровые токены, которые, в свою очередь, обращаются на специализированных платформах. Для крупных предприятий корпоративного сектора, особенно в условиях ограниченного доступа к традиционным источникам финансирования, токенизация может взять на себя роль повышения ликвидности, расширения круга инвесторов и оптимизации финансовой структуры<sup>1</sup>.

С точки зрения корпоративного финансирования, такие технологии выступают альтернативой традиционным финансовым инструментам – займам, выпуску облигаций и приватным размещениям. К примеру, компания может токенизировать какую-то часть своих производственных активов или запасов и привлечь финансирование через цифровые токены, что может быть дешевле и в разы быстрее, чем классическое размещение. Глобальный рынок токенизированных активов развит достаточно сильно и отчетом UniDatos оценивается как перспективный с прогнозом роста до 16 трлн. долл. к 2030 году<sup>2</sup>.

Российская практика внедрения токенизации пока что находится на стадии становления. И, несмотря на принятый в 2020 году Федеральный закон №259-ФЗ «О цифровых

финансовых активах, цифровой валюте и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», инфраструктура рынка до сих пор не является полностью сформированной. Большинство проектов пока что носят лишь экспериментальный характер, однако, они показывают возможности применения данной технологии в корпоративных финансах. Так, по данным «Инк» в I квартале 2025 года объем привлеченных через цифровые финансовые активы средств в России достиг порядка 800 млрд. рублей<sup>3</sup>. Например, так «Норильский никель» одним из первых в России выпустил токенизированные активы на базе различных металлов, таких как золото, платина, палладий и медь – компания рассматривает токены как инструмент проектного финансирования, то есть привлечения средств под освоение месторождений с последующим «вэнчур-стримингом» доходов, такое использование требует строгой привязки токена к отчетности проекта и прозрачных выплат. Компания «Atomize» также реализует аналогичное стратегическое решение, создавая токены на основе драгоценных металлов – она использует платформу с возможностью привязки цифрового реестра к реестрам реального права и с опцией «оффчейн» резервирования актива, таким образом, объединяя эмитента, депозитария и платежный инструмент для завершения схемы сделки. Это снижает операционные риски и позволяет проводить первичные размещения с участием банков. Эти кейсы демонстрируют, что крупный российский бизнес в токенизации видит инструмент для диверсификации источников капитала и оптимизации финансовых потоков.

Тем не менее, специфика российского рынка накладывает серьезные ограничения на возможности развития токенизации корпоративных активов. И ключевым барьером выступает правовой статус токенов. На сегодняшний день тема приравнивания их к ценным бумагам или к имущественным правам все еще остается дискуссионной. Это, в свою очередь, создает правовые риски при определении прав владельцев токенов и порядке налогообложения на них. Кроме того, ликвидность внутреннего рынка пока низкая в связи с ограниченным количеством инвесторов и отсутствием активных вторичных площадок, что является преградами для выполнения главной функции токенов – быстрого обращения. Таким образом, основные возможности и риски токенизации активов для корпоративного финансирования представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Возможности и риски токенизации активов для корпоративного финансирования\*

Возможности	Связанные риски
Расширение круга инвесторов, дробное владение активами	Низкая ликвидность, сложность оценки
Альтернатива классическому	Правовая и налоговая неопределенность и высокие затраты на внедрение
Снижение транзакционных издержек и автоматизация	Технологическая уязвимость, зависимость от платформ
Развитие новых бизнес-моделей и активов	Интеграционные и операционные сложности

\* Составлено автором на основе: Д.А. Кочергин Современная токенизация денег и активов: формы, особенности и перспективы для России

Таблица 1 демонстрирует, что токенизация корпоративных активов предоставляет предприятиям значительные возможности для оптимизации финансирования, однако, эти преимущества одновременно сопряжены с существенными рисками и препятствиями, поэтому любая интеграция токенизации в корпоративные финансы требует сбалансированного подхода, при котором компания сможет грамотно оценить потенциальную выгоду и разработать меры по минимизации рисков. В перспективе можно ожидать, что крупные российские корпорации смогут использовать токенизацию как один из ключевых инструментов корпоративных финансов, которые обеспечат гибкость, конкурентное преимущество на рынке и также доступ к глобальным рынкам капитала.

В отечественной практике на данный момент не наблюдается большого количества широко афишированных кейсов крупных предприятий, которые используют токенизацию корпоративных активов, что может быть обусловлено регулируемыми и технологическими барьерами. Тем не менее, обзор публицистики позволяет отразить текущую ситуацию на российском рынке<sup>4</sup>. В основном токенизацию корпоративных активов используют крупные российские предприятия, часто в отраслях металлургии и нефтепереработки, и основные направления их использования представлена на рисунке 1.

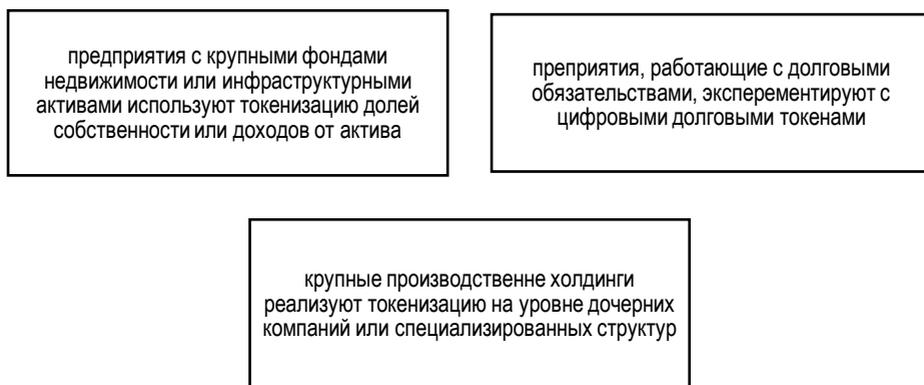


Рисунок 1 – Потенциальные направления использования токенизации крупными российскими предприятиями\*

\* Составлено автором на основе В.В. Раудин, Д. Забродин Токенизация активов: опыт России. АО – Журнал «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления»

В связи с этим можно порекомендовать крупным российским предприятиям рассмотреть пилотные проектные реализации токенизации активов. Например, токенизация части недвижимости или инфраструктурного актива может производиться с выпуском цифровых долей среди инвесторов или же токенизация долгового обязательства может сочетаться с традиционным выпуском облигации с цифровым-токенизированным форматом, что, в свою очередь, позволит привлечь более широкую базу инвесторов. Практические план для внедрения токенизации на крупное предприятие можно свести к шести шагам, которые изображены на рисунке 2.



Рисунок 2 – **Практический план для внедрения токенизации на крупном предприятии\***

\* Составлено автором на основе новостей с официального сайта платформы ЦФА в России «Atomyze»

На каждом этапе компаниям полезно привлекать банковских партнеров и платформенных операторов, как это сделали участники пилотов на базе Atomyze и эмитенты связанные с «Норникелем».

Таким образом, можно смело сказать, что токенизация корпоративных активов представляет собой не просто технологическую трансформацию финансовых инструментов, а логичную эволюцию финансового управления в условиях цифровой экономики. Уже в ближайшие годы этот инструмент сможет занять лидирующее место наряду с традиционными облигационными займами и выпуском акций, обеспечивая при этом крупным предприятия новые возможности для роста и устойчивого развития. Однако, успех внедрения токенизация в работу предприятия будут зависеть от того, насколько быстро бизнес и государство смогут создать правовую и инфраструктурную основу для обращения токенов, а также непосредственно от готовности компании к прозрачности и технологическим инновация, которые сопряжены с высокими рисками, так как данные модели все еще не используются широко в российской практике и не существует стандарта по их внедрению.

\*\*\*\*

<sup>1</sup> Кочергин Дмитрий Анатольевич Современная токенизация денег и активов: формы, особенности и перспективы для России // Экономический журнал ВШЭ. 2025. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-tokenizatsiya-deneg-i-aktivov-formy-osobennosti-i-perspektivy-dlya-rossii> (дата обращения: 11.11.2025).

<sup>2</sup> UniDatos: Размер рынка токенизации активов, доля | Прогноз – 2032 // URL: [https://univdatos.com/ru/reports/asset-tokenization-market?utm\\_source](https://univdatos.com/ru/reports/asset-tokenization-market?utm_source) (дата обращения: 11.11.2025)

<sup>3</sup> Инк: Токенизация активов в России // URL: [https://incrussia.ru/understand/v-rossii-zapustyat-protsess-tokenizatsii-aktivov-realnogo-sektora-kakie-vozmozhnosti-eto-otkroet-dlya-biznesa/?utm\\_source](https://incrussia.ru/understand/v-rossii-zapustyat-protsess-tokenizatsii-aktivov-realnogo-sektora-kakie-vozmozhnosti-eto-otkroet-dlya-biznesa/?utm_source) (дата обращения: 11.11.2025)

<sup>4</sup> В.В. Раудин, Д. Забродин Токенизация активов: опыт России. АО – Журнал «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления» // URL: <https://ao-journal.ru/tokenizatsiya-aktivov-opit-rossii> (дата обращения: 11.11.2025)

<sup>5</sup> Атомайз разместил первый в России ЦФА на корзину драгоценных и цветных металлов | Атомайз // URL: [https://atomyze.ru/news/news-57?utm\\_source](https://atomyze.ru/news/news-57?utm_source)

## **OPPORTUNITIES AND RISKS OF TOKENIZATION OF CORPORATE ASSETS: EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR LARGE ENTERPRISES**

**© 2025 Kosyakova Inessa Vyacheslavovna**

Doctor of Economics, Professor  
Samara State University of Economics  
E-mail: [iv-kos@mail.ru](mailto:iv-kos@mail.ru)

**© 2025 Nosenko Olga Igorevna**

Student  
Samara State University of Economics  
E-mail: [olnosenko19@yandex.ru](mailto:olnosenko19@yandex.ru)

The article analyzes the opportunities and risks of tokenization of corporate assets using the example of large Russian enterprises. Tokenization is now considered as an innovative financial instrument for the transformation of an enterprise's capital, namely, the digital granting of rights to a real asset using blockchain technology. The paper provides up-to-date statistical data on the tokenization market as a whole, as well as in the context of the Russian market, and reveals the prospects and barriers to the implementation of tokenization in large companies. Based on the analysis of scientific, literary and empirical data, recommendations were formulated for the integration of tokenization into the corporate financial strategy of the enterprise.

**Keywords:** asset tokenization, corporate finance, blockchain, Russian enterprises, innovative tools, risks, digital financial assets.

## ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В МОДЕЛИРОВАНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

© 2025 Лобанова Анна Валерьевна\*

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: [anya.lobanova.04@list.ru](mailto:anya.lobanova.04@list.ru)

В статье исследуется влияние цифровых инструментов на моделирование бизнес-процессов современных компаний. Анализируются новейшие методы и технологии, способствующие повышению эффективности управленческих решений благодаря автоматизации рабочих процедур и оптимизации внутренней операционной деятельности. Среди наиболее значимых инструментов выделяются системы управления бизнес-процессами (Business Process Management, BPM), инструменты workflow-менеджмента, облачные сервисы и специализированные платформы цифровой трансформации. В работе проводится детальное сопоставление различных подходов к моделированию бизнес-процессов, подчеркиваются сильные стороны и ограничивающие факторы каждой методики. Отмечается ключевое значение интеграции передовых цифровых решений в организационную структуру предприятий, позволяющее снизить операционные расходы, ускорить принятие стратегических решений и повысить качество клиентского сервиса.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, бизнес-процессы, автоматизация, управление процессами (BPM), workflow-менеджмент, облачные решения, эффективность управления, цифровизация предприятий, моделирование процессов.

В условиях стремительной цифровизации экономики, которая охватывает все отрасли и сферы деятельности, оценка эффективности инвестиций предприятий становится одной из ключевых задач для обеспечения их конкурентоспособности и устойчивого развития. Потеря потенциала роста ведет к неизбежному упадку и последующему исчезновению. Это правило применимо ко всем видам систем, будь то производственные предприятия, экологические структуры, биологические организмы или социальные группы. Особенно ярко это проявляется в бизнесе, где конкуренция не допускает слабых игроков и требует мгновенной реакции на изменение потребностей потребителей и способов их удовлетворения. Для поддержания конкурентоспособности организациям необходимо оперативно перестраивать свою внутреннюю структуру, внедрять инновационные технологии и осваивать новые методы обработки информации.

Способность эффективно адаптировать бизнес-процессы с использованием инновационных технологических решений становится решающим фактором успеха в борьбе за выживание на рынке. Следовательно, скорость, с которой компания способна улучшать свои внутренние процессы, напрямую влияет на ее способность противостоять внешним вызовам.

---

\* Научный руководитель – Курганова Мария Владимировна, кандидат экономических наук, доцент кафедры статистики и эконометрики, Самарский государственный экономический университет.

Таким образом, проблема постоянного совершенствования бизнес-процессов сохраняет свою значимость, равно как и необходимость поиска новых, более эффективных инструментов и подходов для достижения этой цели.

Сегодняшний мир характеризуется доминирующим влиянием информационных технологий. Они проникли практически во все сферы деятельности организаций, став основой их функционирования. Именно информационные потоки определяют эффективность управления современной организацией, а скорость и точность их обработки оказывают непосредственное влияние на общую производительность.

Информационные технологии постоянно развиваются. Хотя основные принципы были заложены еще в середине прошлого века, за последнее десятилетие появилось множество принципиально новых цифровых инструментов. Эти разработки основаны на комбинации ранее созданных технологий, дополненных современными техническими возможностями, что привело к созданию мощных и эффективных ИТ-решений. Примеры таких инструментов включают блокчейн, большие данные (Big Data), Интернет вещей (IoT), промышленный Интернет вещей (IIoT), облачные сервисы, туманную обработку данных, нейронные сети и искусственный интеллект. Все эти технологии способствуют ускорению обработки информации, что открывает широкие перспективы для дальнейшего совершенствования бизнес-процессов.<sup>5</sup>

Изучение возможностей применения новых цифровых инструментов в управлении бизнес-процессами, а также разработка эффективных стратегий адаптации этих процессов к динамично меняющейся внешней среде с использованием последних достижений в области информационных технологий представляет собой актуальное и многообещающее направление исследований. Оно способствует формированию и укреплению конкурентных преимуществ организаций, обеспечивая их устойчивое развитие и высокую эффективность.

Формирование концепции «бизнес-процесс» имеет глубокие исторические корни, уходящие в методологию структурного анализа и проектирования сложных систем, разработанную в конце 1960-х годов. Само понятие процесса подразумевает последовательное изменение состояния объектов или явлений, направленных на достижение заданных результатов. В этом определении изначально заложена идея временной динамики и целеполагания.

Исходя из этого, можно выделить ряд свойств любого процесса:

Процесс представляет собой комплекс организационных действий, связанных с управлением ресурсами и рабочей силой.

Любой процесс характеризуется методами и инструментами, необходимыми для достижения целей.

Процессы подвержены изменениям во времени и требуют гибких механизмов управления.

Изменения в процессе происходят под воздействием управляющих субъектов или естественных факторов.

Классическое определение бизнес-процесса подчеркивает, что это регулярно повторяющаяся цепочка операций, запускаемых с целью получения конкретного результата. Организация осуществляет серию мероприятий, решений и действий, которые увеличивают ее собственную ценность и ценность для клиентов. Эта серия шагов формирует по-

гичную и эффективную организацию ресурсов, приводящую к желаемому продукту или услуге, помогающей предприятию достигать поставленных целей. Совокупность всех бизнес-процессов создает единую систему, определяющую характер деятельности всей организации или отдельных ее частей.<sup>4</sup>

Статический подход трактует бизнес-процесс как фиксированную модель взаимодействия базовых составляющих бизнес-модели. Такой подход удобен для планирования и систематизации, позволяя детально описать и классифицировать компоненты процесса. Например, бюджетные авиакомпании используют четко формализованную модель бизнес-процессов, обеспечивающую эффективное функционирование и высокие показатели производительности. Статический взгляд помогает менеджеру понять, каким образом организация создает ценность и извлекает прибыль, однако он ограничен в отображении эволюционных аспектов процесса.

Трансформационный подход воспринимает бизнес-процесс как инструмент адаптации и инноваций, реагирующий на внешние изменения среды. Здесь акцент делается на постоянном совершенствовании и поиске путей повышения эффективности. По мнению исследователя Пилипенко А. Е, бизнес-процесс в условиях неопределенности представляет собой сложный набор взаимосвязанных процедур, которые постепенно уточняются и адаптируются в ходе практической деятельности. Трансформационный подход стимулирует менеджмент активно искать пути преобразования существующих процессов, делая акцент на изменениях и инновациях.<sup>6</sup>

Каждый из подходов имеет свои достоинства и недостатки. Статический подход обеспечивает четкое понимание структуры и взаимосвязей, но слабо отражает динамику изменений. Трансформационный же подход лучше подходит для изучения вопросов изменений и инноваций, хотя менее пригоден для построения стабильных моделей.

Обобщив изложенные характеристики, можно заключить, что бизнес-процесс обладает рядом отличительных признаков:

Представляет собой упорядоченную последовательность действий.

Преобразует входные данные в конечный продукт или услугу, представляющие ценность.

Ориентирован на удовлетворение потребностей внутреннего или внешнего потребителя.

Может включать участие как сотрудников, так и технических устройств.

Реализуется с целью достижения конкретных бизнес-задач.

Часто охватывает взаимодействие нескольких отделов или подразделений.<sup>7</sup>

Типичным примером бизнес-процесса служит цикл «от запроса до оформления заказа». Он стартует с поступления запроса потенциального покупателя на коммерческое предложение и завершается оформлением клиентом официального заказа на основании предложенного коммерческого предложения. Далее наступает этап исполнения заказа и превращения его в прибыль.

Функциональный подход сосредоточен на действиях, выполняемых в рамках бизнес-процесса, и на том, как эти действия преобразуют входящие ресурсы в итоговые результаты. Такие действия могут быть простыми и неделимыми или представлять собой сложные процедуры, состоящие из множества мелких этапов. Основная цель функциональной перспективы – ответить на ключевой вопрос: «Какие конкретно действия необходимы?»

Выбор современных цифровых инструментов для организаций разного масштаба и профиля требует комплексного учета ряда важных факторов:

- Специфичность бизнес-процессов: существуют три категории бизнес-процессов:
  - Универсальные (общие для большинства организаций);
  - Отраслевые (специфичны для отдельной отрасли или вида деятельности);
  - Индивидуальные (уникальны для конкретной организации).

Рекомендуется выбирать цифровые инструменты, подходящие для общих и отраслевых процессов, учитывая при этом проблему стратегической совместимости ИТ-решений и бизнес-стратегии организации. Уникальные индивидуальные процессы также играют важную роль при выборе инструментов.

Экономическая обоснованность решений: необходимо оценивать целесообразность самостоятельного создания собственных цифровых платформ или привлечения сторонних поставщиков (аутсорсинга) или готовых решений из специализированных библиотек моделей бизнес-процессов.

Анализ международного и российского опыта: следует внимательно изучить успешные практики цифровой оптимизации, реализованные зарубежными и отечественными компаниями, особенно в аналогичных отраслях и сферах деятельности (промышленность, розничная торговля, сервис, интеллектуальная сфера и др.). Это позволит избежать ошибок и быстрее достичь положительных результатов.

Критерии отбора цифровых инструментов: после предварительного составления перечня потенциальных инструментов, рекомендуется провести оценку по следующим критериям:

- Экономическая выгода и окупаемость инвестиций;

Полноценность функционала выбранного инструмента относительно текущих задач организации.

Корректировка стратегии с учетом стратегического соответствия: поскольку важнейшей задачей остается гармонизация ИТ-инфраструктуры и бизнес-процессов, любые выбранные цифровые инструменты должны подвергнуться дополнительной проверке на предмет их соответствия стратегическому направлению развития организации.<sup>1</sup>

Таким образом, процесс выбора цифровых инструментов совершенствования бизнес-процессов можно упрощенно представить в виде схемы (рисунок 1).

- Рассмотрим каждый из этапов более подробно.

На начальном этапе, исходя из типичных трудностей, возникающих в организации, определяются главные направления цифровизации и дальнейший выбор соответствующего цифрового инструмента или целого набора цифровых решений (цепочки технологий).

- Среди наиболее распространенных проблем выделяют следующее:

Недостаточное использование автоматизации в производственной деятельности (управление клиентами, заказами, проектными работами, ресурсами и прочими элементами).

- Низкая степень цифровизации отдельных бизнес-направлений.

- Неэффективность принимаемых управленческих решений.

Отсутствие интегрированной информационной инфраструктуры, наличие изолированных систем.



Рисунок 1 – Процесс выбора цифровых инструментов совершенствования бизнес-процессов<sup>2</sup>

Используемые цифровые решения характеризуются низкой отдачей и недостаточными показателями эффективности.

Недостаточно развитая автоматизация процессов инженерного проектирования продуктов.

Отсутствие инструментов настройки и адаптации информационных систем и выпускаемых изделий к непрерывным переменам внешней среды.

Нет программного обеспечения для компьютерного моделирования конструкторской документации, особенно сложного оборудования и узлов.

Отсутствуют средства виртуального тестирования поведения разрабатываемого изделия в реальных эксплуатационных условиях.

Нет специализированного ПО для автоматического программирования и управления станочным парком с числовым программным управлением (ЧПУ).

Нет инструментов автоматизированной оптимизации инженерных конструкций.

Иные трудности.

Далее устанавливаются значения четырех важнейших критериев:

Объем обрабатываемой информации.

Вид основной деятельности организации.

Специализированные особенности отраслей, в которых проходят усовершенствование бизнес-процедуры.

Масштаб и географическая рассредоточенность организации.

Затем выполняется обращение к базе данных типичных затруднений, сформированной на основе указанных критериев. Пользователь выбирает из выведенного списка те проблемы, которые характерны именно для его организации. На основе сделанного выбора формируется индивидуальный перечень проблем, подлежащих решению.

Если главной целью организации выступает переход на современные цифровые платформы, обусловленный стремлением расширить круг клиентов или повышением эффективности управления деятельностью путем замещения человеческих усилий специализированными программными решениями, то главным направлением цифровой модернизации станет именно цифровизация бизнес-процессов.

Основные формы цифровизации бизнес-процессов выглядят следующим образом:

Автоматизация стандартных операций. Речь идет о замене ручных, повторяющихся задач автоматизированными процедурами. Типичными примерами выступают внедрение CRM-платформ для эффективного управления взаимоотношениями с клиентами, создание информационных систем для контроля над заявками и заказами.

Для автоматизации используются различные технологические решения, среди которых особо выделяется категория BPM-систем (Business Process Management Systems):

- BPM-системы – это программное обеспечение, предназначенное для визуализации, администрирования, оптимизации и отслеживания хода бизнес-процессов. Подобные инструменты содействуют налаживанию точного взаимодействия сотрудников, технических решений и ресурсов компании, полностью согласуя их деятельность с принятыми правилами бизнеса и внутренними стандартами.

- Использование концепции BPM базируется на восприятии бизнес-процессов как главных активов фирмы, постоянно приспосабливающихся к переменам внешней среды и внутренних условий. За счет внедрения принципов ясности и визуализации операций увеличивается уровень контроля и продуктивности всей организационной деятельности.

Исследование подтвердило, что использование цифровых платформ располагает значимостью для устойчивого прогресса и конкурентных преимуществ современных компаний. Грамотное проектирование и улучшение рабочих процедур становятся главным ме-

ханизмо мцифровизации предприятий вне зависимости от масштабов их деятельности и специализации.

Необходимость постоянной цифровизации: Современные рыночные реалии диктуют компаниям постоянное совершенствование бизнес-процессов, адаптацию к быстрым изменениям внешней среды и активное внедрение цифровых решений для повышения эффективности управления.

Многообразие цифровых инструментов: Разнообразие цифровых решений (CRM-системы, BPM-системы, облачные сервисы, IoT, AI, Big Data и др.) предоставляет организациям широкие возможности для автоматизации, оптимизации и повышения прозрачности процессов.

Внедренные инновации позволяют ускорить процессы принятия решений и способствовать формированию инновационной культуры. Благодаря тщательному анализу и сбору данных исследователи могут выяснить, положительно ли интеграция цифровых технологий приводит к значительным изменениям в подходах к управленческим процессам и их выполнению. Свидетельство изменений в управленческих процессах под воздействием цифровизации имеет значительное фактическое значение для организаций, так как разрешает предпочтительно эффективнее понять, как адаптироваться к изменяющейся инновационной среде и эффективно применять цифровые инструменты для достижения бизнес-целей.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Брусакова И. А. Имитационное моделирование бизнес-процессов для цифровых двойников //Петербургский экономический журнал.-СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ». – 2023. – №. 1. – С. 51-62.

<sup>2</sup> Максимов М. И., Шамилова А. Р. Инструменты цифровой трансформации в повышении эффективности бизнес-процессов инновационной деятельности компании //Региональная и отраслевая экономика. – 2023. – №. 1. – С. 137-145.

<sup>3</sup> Манахова И. В., Левченко Е. В., Есина А. Р. Моделирование бизнес-процессов цифровой компании //Вестник Российского экономического университета им. ГВ Плеханова. – 2022. – Т. 19. – №. 2 (122). – С. 211-218.

<sup>4</sup> Молчанова С. М., Лосева О. С. Цифровые бизнес-стратегии компании //Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 3. – №. 2. – С. 24-29.

<sup>5</sup> Нигай Е. А. Процесс цифровизации бизнеса: от точечной оцифровки бизнес-процессов к цифровой трансформации //ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2022. – №. 2. – С. 134-145.

<sup>6</sup> Пилипенко А. Е., Вайтекунене Е. Л. Цифровые инструменты разработки информационных систем //Цифровая трансформация экономических систем: проблемы и перспективы (ЭКОПРОМ-2022). – 2022. – С. 703-705.

<sup>7</sup> Резвякова И. В., Пашкова А. Д. Современные подходы к анализу бизнес-процессов: теоретические основы и практические инструменты //Вестник Академии знаний. – 2025. – №. 1 (66). – С. 880-884.

## DIGITAL TOOLS IN BUSINESS PROCESS MODELING

© 2025 Lobanova Anna Valerievna\*

Student

Samara State University of Economics

E-mail: [anya.lobanova.04@list.ru](mailto:anya.lobanova.04@list.ru)

This article explores the impact of digital tools on the modeling of business processes in modern companies. It analyzes the latest methods and technologies that enhance the efficiency of management decisions by automating work procedures and optimizing internal operations. Among the most significant tools are business process management systems (Business Process Management, BPM), workflow management tools, cloud services, and specialized digital transformation platforms. The paper provides a detailed comparison of various approaches to business process modeling, highlighting the strengths and limitations of each methodology. It emphasizes the importance of integrating advanced digital solutions into the organizational structure of enterprises to reduce operational costs, accelerate strategic decision-making, and improve customer service.

**Keywords:** digital transformation, business processes, automation, process management (BPM), workflow management, cloud solutions, management efficiency, digitalization of enterprises, process modeling.

---

\* Scientific adviser – **Kurganova Maria Vladimirovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Statistics and Econometrics, Samara State University of Economics.

## ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РОБОТИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ: ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ

© 2025 Никитина Наталья Владиславовна

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: nikitina\_nv@mail.ru

© 2025 Ширяев Артем Александрович

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: artem-brootalion@mail.ru

В статье рассматриваются проблемы и перспективы роботизации российских предприятий, отмечается ее позитивное влияние на производительность и конкурентоспособность. Анализируются препятствия, такие как высокая стоимость, низкая квалификация персонала и нормативные ограничения, и предлагаются варианты решений данных проблем.

**Ключевые слова:** роботизация, Россия, промышленные роботы, российские предприятия, автоматизация.

В течение последних лет мы все чаще наблюдаем значительное повышение интереса к проблематике роботизации, отражаемое в средствах массовой информации. Это обусловлено ее существенным влиянием на технологическое развитие государств, стремящихся сохранить лидирующие позиции в динамике роста производительности труда и развитии передовых экономических секторов. Результатом данного процесса, как ни странно, выступает глубокая трансформация структуры экономики, характеризующаяся, в первую очередь, качественным изменением производственных процессов и переходом к новым уровням эффективности промышленного производства и автоматизации технологических операций. Россия также вступила в эту «гонку роботов», что отражается в официальных документах, а именно в Указе «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», где одной из приоритетных задач ставится достижение плотности роботизации на уровне, позволяющем войти в топ-25 стран по данному показателю<sup>1</sup>.

Как уже было отмечено, одним из важнейших эффектов роботизации является существенное увеличение производительности труда. Это главная причина пристального интереса к данной теме со стороны инвесторов, промышленников и чиновников. Так, роботы способны выполнять задачи гораздо быстрее и точнее, чем люди, обеспечивая стабильную и бесперебойную работу без усталости и перерывов. Роботизация способна повысить производительность на 20–30%<sup>2</sup>. Например, в металлургии после внедрения роботизированных систем средняя месячная производительность увеличилась с 150 тонн до 200+ тонн, а уровень брака сократился с 8–10% до 2–3%<sup>3</sup>. Но прелесть не только в увеличении

объемов выпуска: сокращается и продолжительность производственного цикла. За счет устранения задержек, вызванных человеческими факторами, такими как усталость и перерывы, время изготовления продукции снижается на 30–50%, а использование автономных транспортных средств (AGV) для доставки компонентов исключает простои оборудования, дополнительно повышая общую эффективность производства.

Особое значимое преимущество процесса роботизации заключается в оптимизации распределения трудовых ресурсов. Несмотря на периодически возникающие в средствах массовой информации апокалиптические прогнозы относительно сокращения занятости населения вследствие автоматизации производственных процессов, данное утверждение представляется скорее ложным стереотипом. Переход сотрудников на выполнение интеллектуально насыщенных задач, связанных с управлением автоматизированными системами, контролем над качеством продукции и решением возникающих сложных технических проблем, свидетельствует о повышении спроса на квалифицированный персонал, следствием чего становится повышение уровня средней заработной платы, улучшение условий труда и сокращение доли рутинных операций в профессиональной деятельности работников.

Одной из главных проблем, препятствующих широкому распространению роботизации среди российских производителей, является высокая стоимость приобретения и эксплуатации роботов. Согласно одному из исследований, расходы на закупку, монтаж, программирование и ввод в эксплуатацию роботов составляют значительную долю бюджета проекта, иногда достигая 50% общей стоимости<sup>4</sup>. Кроме того, отсутствие масштабируемой производственной базы приводит к тому, что большинство роботов производится мелкими партиями, что увеличивает себестоимость каждого устройства. Российским компаниям зачастую приходится приобретать зарубежные модели, цены на которые высоки из-за необходимости импорта компонентов и готовой продукции. Эти факторы приводят к удорожанию робототехнического оснащения и замедляют темпы его распространения.

Другим серьезным препятствием становится недостаток технических навыков и опыта у российских специалистов<sup>5</sup>. Многие сотрудники предприятий не обладают достаточными знаниями для интеграции роботов в существующие производственные процессы, настройки и обслуживания сложных технологических комплексов. Эта проблема усугубляется тем, что значительная часть молодежи предпочитает работать в информационных технологиях, где зарплаты выше и карьерные перспективы привлекательнее. Согласно опросам, более 60% российских компаний испытывают дефицит квалифицированных кадров, способных эффективно использовать современные роботизированные системы, и многие специалисты не способны провести технико-экономическое обоснование проектов по роботизации, что дополнительно осложняет принятие обоснованных управленческих решений.

Бездумная попытка интеграции роботов в производственные процессы – еще одна проблема для российских промышленников. Зачастую предприятия не готовы к полной автоматизации, поскольку их внутренние процессы недостаточно оптимизированы и структурированы. В таких условиях установка роботов не приносит желаемого результата, а наоборот, создает дополнительные сложности и задержки в работе.

Беды не кончаются одними только финансовыми, техническими и кадровыми проблемами. Регуляторные и правовые нормы также оказывают значительное влияние на темпы

роботизации. В России отсутствует единая нормативно-правовая база, регулирующая применение робототехники в промышленности. Более того, существуют административные барьеры, связанные с требованиями по использованию отечественной техники и программного обеспечения. Такие правила ограничивают выбор доступных решений и вынуждают компании отказываться от выгодных иностранных продуктов, снижая общую привлекательность роботизации.

Как прежде уже упоминалось, одной из основных причин медленного распространения роботизации среди российских предприятий является высокая стоимость приобретения и интеграции роботов. Решить эту проблему можно, например, мерами государственной поддержки через систему субсидий и грантов, направленных на компенсацию части расходов на приобретение роботизированного оборудования. Такие меры уже существуют<sup>6</sup>, но они недостаточны. Кроме того, важно развивать отечественное производство компонентов и самих роботов, что снизило бы зависимость от импорта и уменьшило затраты на закупку, однако это невозможно без достаточной конкурентной среды, доступа к новейшим мировым разработкам и привлечения иностранных специалистов мирового уровня.

Решение проблемы квалифицированных кадров возможно через образовательные программы. Важно наладить сотрудничество между образовательными учреждениями и предприятиями, обеспечивая студентов возможностью прохождения стажировок и практики непосредственно на местах эксплуатации промышленных роботов.

Многочисленные компании сталкиваются с проблемами принятия решений относительно внедрения роботов из-за нехватки сведений о выгодах и возможных рисках такого шага. Органы власти могли бы способствовать популяризации положительного опыта, финансируя проведение мероприятий вроде конференций, семинаров и специализированных выставок, посвященных вопросам робототехники, и подобные события обеспечат эффективный обмен информацией и опытом среди компаний, увеличив понимание преимуществ и возможностей роботизированных решений.

Нормативно-правовые акты должны учитывать особенности функционирования роботизированных систем и обеспечивать правовую защиту участников процесса роботизации. Необходимость внесения поправок в законодательство обусловлена необходимостью регулирования вопросов ответственности, безопасности и защиты данных, возникающими при использовании роботизированных систем. Регулирование должно предусматривать четкие правила взаимодействия между человеком и машиной, а также механизмы разрешения споров, связанных с использованием роботизированных средств. Однако отдельно стоит отметить, что принятие новых правовых норм должно быть в четкой координации с потребностями бизнеса и не вредить ему еще большей регулятивной нагрузкой, как это обычно случается.

Законодательство обязано учитывать специфику работы роботизированных систем и обеспечивать необходимую юридическую защиту всех сторон, вовлеченных в процесс роботизации. Необходимость корректировки действующего законодательства обусловлена, в числе прочего, потребностью в правовом регулировании вопросов ответственности, обеспечения безопасности и защиты персональных данных, возникающих в контексте применения робототехнических систем. Разрабатываемые нормативные положения призваны детально регламентировать порядок взаимодействия между человеком и автономными системами, а также установить процедуры разрешения потенциальных конфликтов,

порождаемых эксплуатацией таких устройств. При этом ключевым принципом нормотворчества должна являться согласованность с интересами бизнес-сообщества, исключающая формирование избыточной регуляторной нагрузки на компании, что нередко наблюдается в отечественной правоприменительной практике.

В целом, внедрение робототехники открывает значительные перспективы для повышения операционной эффективности и роста конкурентоспособности промышленных предприятий. Однако, несмотря на выраженный технологический потенциал, ее распространение сталкивается с существенными барьерами, включая высокие капитальные затраты на начальном этапе, дефицит квалифицированных специалистов, сложности интеграции с существующими производственными процессами и инфраструктурой, а также несовершенство правового поля. Существуют эффективные пути преодоления указанных трудностей. Использование предложенных подходов поможет отечественным компаниям эффективно внедрить роботизацию, повысить свою экономическую эффективность и укрепить лидерские позиции на международной арене.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

<sup>2</sup> Кубичек, В. Эксперт: Роботизация является основным драйвером роста производительности труда // Российская газета. – 2025.

<sup>3</sup> Докун, А. Роль роботизированных систем в оптимизации производственных процессов металлургии // Все про металлургию. – 2025.

<sup>4</sup> Быков, М. И. Практические аспекты роботизации производства // Генеральный директор. Управление промышленным предприятием. – 2024

<sup>5</sup> Жабин, А. Итоги Иннопрома / А. Жабин // Коммерсант. – 2024.

<sup>6</sup> Решение Минпромторга России от 04.02.2025 № 25-60987-01963-Р «О порядке предоставления субсидий российским организациям обрабатывающей промышленности на возмещение затрат, связанных с роботизацией производства».

**PROBLEMS AND PROSPECTS OF ENTERPRISE ROBOTICS:  
A LOOK INTO THE FUTURE**

**© 2025 Nikitina Natalia Vladislavovna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Samara State University of Economics

E-mail: nikitina\_nv@mail.ru

**© 2025 Shiryayev Artem Alexandrovich**

Student

Samara State University of Economics

E-mail: artem-brootalion@mail.ru

The article examines the problems and prospects of robotization of Russian enterprises, noting its positive impact on productivity and competitiveness. Obstacles such as high cost, low staff qualifications, and regulatory constraints are analyzed, and solutions to these problems are proposed.

**Keywords:** robotization, Russia, industrial robots, Russian enterprises, automation.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И БОЛЬШИХ ДАННЫХ В ОЦЕНКЕ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА

© 2025 Носенко Ольга Игоревна

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: olnosenko19@yandex.ru

© 2025 Вишнякова Ангелина Борисовна

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: angelina8105@yandex.ru

В работе исследуется влияние таких новых технологий, как искусственный интеллект (ИИ) и «большие данные» (Big Data), существующие методы и практики оценки стоимости бизнеса на российском рынке. Рассмотрены теоретические основания для внедрения ИИ-алгоритмов в традиционные подходы (затратный, сравнительный и доходный), проанализированы преимущества и недостатки внедрения машинного обучения в оценку стоимости бизнеса. Представлены актуальные на данный момент статистические данные по объему рынка ИИ в России и влияние Big Data на операционную прибыль. Для рассмотрения практических кейсов были выбраны такие компании, как Сбербанк и Газпром Нефть, на наглядном примере показано, как цифровые решения модифицируют процедуры предоценочной диагностики, риск-скоринга и корректировки прогноза дисконтирования денежных потоков. Научная статья содержит эмпирические данные и иллюстрации, а также рекомендации по внедрению ИИ-инструментов в оценочную практику предприятий.

**Ключевые слова:** оценка стоимости бизнеса, искусственный интеллект, большие данные, машинное обучение, российский рынок, цифровизация.

Оценка стоимости бизнеса – это один из ключевых инструментов современной экономики, от точности которого зависят инвестиционные решения, сделки по слияния и поглощению компаний, условия кредитования, стратегическое планирование деятельности и даже налоговая политика. Значение оценочной деятельности заключается в возможности определить стоимость различных объектов (как материальных, так и нематериальных), что критически важно для функционирования рынка в целом, а также совершения различных финансовых операций<sup>1</sup>. Некоторые примеры значения оценочной деятельности представлены на рисунке 1.

Доходный, сравнительный и затратный – это классические методы, которые уже несколько десятилетий составляли основу финансового анализа. Их содержание представлено в таблице 1.

Однако, в последнее время наблюдается цифровая революция в данной сфере: количество данных растет в геометрической прогрессии, а возможности их обработки при помощи искусственного интеллекта позволяют менять и ускорять не только сами методы анализа, но и саму философию оценки бизнеса.

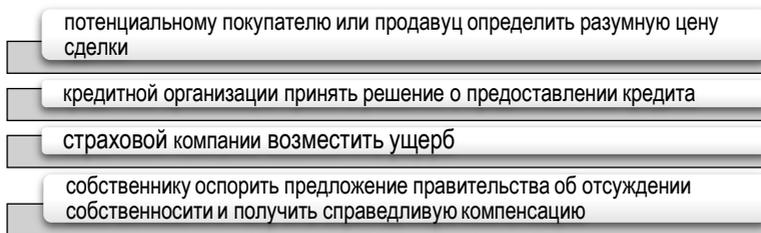


Рисунок 1 – Примеры значения оценочной стоимости\*

\* Составлено автором на основе: А.В. Кюрчевский, С.А. Константинова Применение ИИ технологий в оценке бизнеса

Таблица 2 – Традиционные подходы к оценке стоимости бизнеса\*

Наименование подхода	Содержание подхода
Доходный подход	Предполагает определение ожидаемых доходов от использования объекта оценки
Затратный подход	Основан на расчете затрат, необходимых для воспроизводства или замещения объекта оценки с учетом износа и устаревания
Сравнительный подход	Предполагает сравнение оцениваемого объекта с аналогичными объектами, в отношении которых имеется информация о ценах

\* Составлено автором на основе: А.В. Кюрчевский, С.А. Константинова Применение ИИ технологий в оценке бизнеса

Если раньше оценщик был вынужден вручную собирать и очищать данные, прогнозировать будущие денежные потоки и строить сценарии развития на основе экспертных предположений, которые зачастую являются субъективными, то сегодня на помощь приходят алгоритмы машинного обучения – большие данные и искусственный интеллект. Они способны учитывать сотни факторов – от макроэкономических индикаторов до поведения клиентов и активности конкурентов. Большие данные позволяют выявлять закономерности, которые человек зачастую просто не способен увидеть в связи с влиянием «человеческого фактора», а ИИ помогает строить прогнозы с высокой степенью точности. Особенно актуально это в нынешнее время, когда наблюдается высокий уровень неопределенности и волатильности российской экономики, а риски – нестабильны.

По данным РБК Компании на 25 августа 2025 году, объем российского рынка искусственного интеллекта за 2024 год достиг отметки в 1,45 млрд. долл., показав рост более чем на 40% по сравнению с предыдущим годом<sup>2</sup>. Для сравнения, мировой рынок больших данных (Big Data) на тот же отчетный период оценивается в 348, 21 млрд. долл.<sup>3</sup>, а дополнительный эффект от использования больших данных для российских отраслей составляет порядка 1,6 трлн. руб. за 2024 год<sup>4</sup>. Данные показатели являются демонстрацией того, что технологии обработки больших данных становятся не просто инструментом автоматизации в эпоху цифровизации, а фактором, способным влиять на реальную стоимость бизнеса.

Применение ИИ и больших данных на практике в оценке стоимости бизнеса начинается, как правило, с этапа сбора и обработки полученных данных. Оценщик здесь может использовать алгоритмы машинного обучения для автоматического анализа финансовой отчетности компании, рыночных индикаторов, данных о клиентах и поставщиках. С помощью таких алгоритмов устраняются имеющиеся ошибки, выявляются тренды и скрытые зависимости между показателями, которые невозможно оценить на первый взгляд. Например, в доходном подходе прогноз будущих денежных потоков часто зависит от десятков неопределенных факторов: спроса, цены, макроэкономической ситуации и т.д. Использование рекуррентных нейронных сетей с градиентными бустингов позволяет более точно прогнозировать выручку и прибыль, а также формировать все возможные варианты сценариев, что делает итоговую оценку более надежной и прозрачной.

Помимо вышеперечисленного, ИИ помогает пересматривать существующие подходы к оценке мультипликаторов. Если раньше при использовании сравнительного метода оценщик вручную часами подбирал аналогичные компании, то теперь это делает алгоритм кластеризации, который одновременно может учитывать тысячи признаков<sup>5</sup>, некоторые из них представлены на рисунке 2.

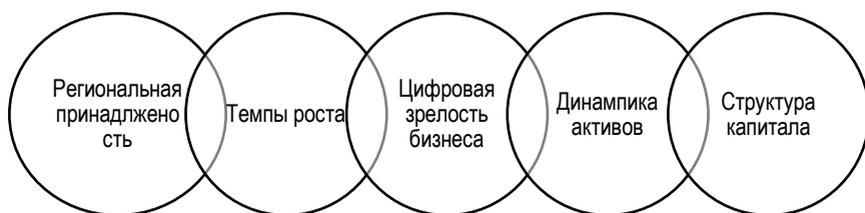


Рисунок 2 – Признаки, учитываемые при сравнительного подходе оценки стоимости бизнеса\*

\* Составлено автором на основе: Помулев Александр Александрович Искусственные интеллект как объект стоимостной оценки

В результате выбор аналогов для сравнения становится точнее, а расчет рыночной стоимости – ближе к реальности.



Рисунок 3 – Идентификация нематериальных активов\*

\* Составлено автором на основе Помулев Александр Александрович Искусственный интеллект как объект стоимостной оценки

Большие данные также играют важную роль в идентификации нематериальных активов, некоторые из них представлены на рисунке 3.

С помощью анализа больших массивов информации можно измерить влияние нематериальных активов на будущую прибыль, особенно это актуально для IT-компаний и цифрового ритейла.

Практические примеры на российском рынке показывают, что применение ИИ уже не ограничивается только лишь теоретической базой, это уже реальный бизнес-инструмент, который пользуется успехом и спросом. Так, Сбербанк внедрил искусственный интеллект в собственную методику оценки инвестиций, которая уже используется не только для внутренних целей, но и как отраслевой стандарт. Задумка заключается в возможности анализировать эффективность вложений в цифровые технологии, моделировать влияние проектов на стоимость акций и прогнозировать срок окупаемости. Кроме того, Сбер активно применяет технологию машинного обучения для ESG-рисков, что становится важным фактором при оценке бизнеса с точки зрения устойчивого развития.

В промышленном секторе ИИ и большие данные также нашли применения и использование выражаются в осязаемых результатах. Компания «Газпром нефть» активно развивает технология «цифровых двойников» - это виртуальные модели производственных активов, которые позволяют прогнозировать состояние оборудования, оптимизировать графики ремонтов и, соответственно, снижать издержки. Для оценщика это означает возможность более точного прогнозирования расходов и формирования реалистичной модели будущих денежных потоков, что повышает точность итоговой оценки стоимости бизнеса.

Таким образом, использование ИИ и больших данных в оценке стоимости бизнеса уже на практике доказало свою эффективность. Однако, при всей инновационности и упрощении этих подходов остаются определенные вызовы, выражающиеся в объяснимости моделей. То есть для того, чтобы результат деятельности ИИ могли использоваться официально, необходимо четко понимать как алгоритм пришел к тому или иному выводу. Кроме того, исходные данные необходимо проверять человеку, поскольку ошибка на данном этапе может привести к искажению результатов.

Для успешного применения искусственного интеллекта и больших данных в оценочной деятельности на российском рынке необходимо придерживаться нескольких базовых принципов.

Во-первых, использовать необходимо именно гибридный подход, который будет сочетать в себе традиционные методы (доходный, сравнительный, затратный) с инструментами ИИ. Машинное обучение не должно полностью заменять экономическое мышление человека, а лишь дополнять его, уточняя запросы и помогая выявлять скрытые зависимости между переменными.

Во-вторых, важно уделять внимание проверке достоверности и качества используемых данных. Оценщику стоит самостоятельно проверить данные, которые отобрал ИИ для анализа, так как в настоящее время в интернете существует много недостоверной информации.

В-третьих, целесообразно в нынешнее время активно развивать корпоративную культуру работы с данными. Компании, которые умеют собирать, хранить и анализировать имеющуюся информацию, получают конкурентное преимущество в оценке стоимости биз-

неса. Для этого стоит обучать сотрудников, а также развивать автоматизированные системы аналитики и в дальнейшем интегрировать их с внешними источниками данных.

В связи со всем вышеперечисленным, можно уверенно сказать, что технологии искусственного интеллекта и больших данных трансформируют оценочную практику в России. Они позволяют не только облегчить труд человека и ускорить процесс, но и сделать его более объективным, прозрачным и полным. Крупнейшие российские компании в настоящее время уже активно применяют ИИ-инструменты при управлении стоимостью бизнеса, что повышает их эффективность и конкурентоспособность на рынке в целом<sup>6</sup>.

\*\*\*

<sup>1</sup> А. В. Кюрчевский, С. А. Константинова Применение ИИ технологий в оценке бизнеса // Вестник Академии знаний. 2025. №3 (68). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primeneniye-ii-tehnologiy-v-otsenke-biznesa> (дата обращения: 25.10.2025).

<sup>2</sup> Рынок ИИ в России 2025: \$2.1 млрд и рост 45% в год | РБК Компании. URL: <https://companies.rbc.ru/news/247rlzqocb/ryinok-ii-v-rossii-2025-21-mlrd-i-rost-45-v-god/?ysclid=mh9iiqu7m5641865547>

<sup>3</sup> Аналитический центр TAdviser: Большие данные (Big Data) мировой рынок. URL: <https://clck.ru/3PzQD4>

<sup>4</sup> Стратегия на 2024 год - Ассоциация больших данных. URL: <https://rubda.ru/deyatelnost/strategiya/?ysclid=mh9iuwxrfo795192205>

<sup>5</sup> Помулев Александр Александрович Искусственный интеллект как объект стоимостной оценки // Имущественные отношения в РФ. 2022. №6 (249). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-kak-obekt-stoimostnoy-otsenki> (дата обращения: 27.10.2025).

<sup>6</sup> Олин, Р. А. Формирование инновационной среды предприятия с использованием средств искусственного интеллекта / Р. А. Олин, Е. С. Шатрова // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 3. – С. 213-217. – DOI 10.26118/2782-4586.2024.99.23.032. – EDN EMVQGB.

## THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA IN ASSESSING BUSINESS VALUE

© 2025 Nosenko Olga Igorevna

Student

Samara State University of Economics

E-mail: olnosenko19@yandex.ru

© 2025 Vishnyakova Angelina Borisovna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Samara State University of Economics

E-mail: angelina8105@yandex.ru

The paper examines the impact of new technologies such as artificial intelligence (AI) and Big Data on existing methods and practices for assessing business value in the Russian market. At the beginning, the theoretical foundations for the introduction of AI algorithms into traditional approaches (costly, comparative and profitable) will be considered, and the advantages and disadvantages of introducing machine learning into business value assessment will also be analyzed. The current statistical data on the volume of the AI market in Russia and the impact of Big Data on the operating profit of various industries are presented. Companies such as Sberbank and Gazprom Neft were selected to consider practical cases. An illustrative example shows how digital solutions modify the procedures for pre-assessment diagnostics, risk scoring and adjusting the cash flow discounting forecast. The scientific article contains empirical data and illustrations, as well as recommendations for the implementation of AI tools in the evaluation practice of enterprises.

**Keywords:** business valuation, artificial intelligence, big data, machine learning, Russian market, digitalization.

## СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ КОРПОРАТИВНЫХ ФИНАНСОВ

© 2025 Тершукова Маргарита Альбертовна

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: margaritan008@mail.ru

© 2025 Косякова Инесса Вячеславовна

доктор экономических наук, профессор

Самарский государственный экономический университет

E-mail: iv-kos@mail.ru

В статье рассматриваются актуальные проблемы, которые стоят перед корпоративными финансами в условиях динамичной и неопределенной экономической среды. Проводится анализ факторов, оказывающих влияние на финансовые решения компаний, включая глобализацию, цифровизацию, изменение регуляторной среды и новые риски. Предлагаются подходы к решению указанных проблем, ориентированные на повышение эффективности управления капиталом, оптимизацию финансовых стратегий и обеспечение устойчивого развития корпораций.

**Ключевые слова:** финансы, корпоративные финансы, проблемы, система управления, предприятия, бюджет, финансирование, инвестиции, модели, функции.

Сегодня наличие качественной системы управления корпоративными финансами в организации играет ключевую роль в обеспечении устойчивого развития этой организации и поддержании ее конкурентоспособности на рынке. Управление корпоративными финансами выступает самостоятельной областью финансового менеджмента. Осуществляя деятельность, связанную с управлением собственными финансами, предприятия преимущественно занимаются контролем различных финансовых ресурсов, поступающих в компанию и выходящих из нее. При этом любая компания стремится максимизировать свою стоимость и улучшить положение акционеров.<sup>1</sup>

В Российской Федерации от функционирования национальных коммерческих предприятий, непосредственно владеющих корпоративными финансами, зависит сразу несколько аспектов развития социальной среды государства и отечественной экономики. Прежде всего, наблюдается вклад компаний в федеральный бюджет. За счет отчислений налогов на прибыль в 2024 году в бюджетную систему РФ поступило около 56,3 триллиона рублей. Согласно сведениям Федеральной налоговой службы РФ, этот показатель на 9,5 триллионов рублей, или на 20,3% больше тех объемов налога на прибыль, что были достигнуты в 2023 году.<sup>2</sup>

Кроме того, сегмент российской экономики, в котором работают коммерческие организации, способствует процветанию хозяйства в стране еще и потому, что организации предоставляют жителям государства возможности для трудоустройства. В 2024 году, например, на предприятиях, отличающихся совершенно разной отраслевой принадлежно-

стью (от заводов, где изготавливаются мясные изделия и выпечка, до горно-обогатительных комбинатов и транспортных узлов), было создано 36 тысяч новых рабочих мест.<sup>3</sup>

Выходит, что экономический рост Российской Федерации возможен при условии достаточного уровня финансовой стабильности отечественного предпринимательского сектора и безопасности его субъектов. Однако, известно, что современные бизнес-структуры нередко оказываются в зоне риска. Подавляющее большинство проблем в сфере управления корпоративными финансами вызвано быстрыми темпами цифровизации, повышением значимости ESG-концепции менеджмента, непрерывным внедрением технологий в производственные процессы и т. д.

То есть, становление и дальнейшее развитие бизнеса уже давно не ограничивается лишь выполнением классических задач по типу привлечения капитала, оценки инвестиционных проектов, регулирования величины заемных средств, сохранением показателей ликвидности и платежеспособности. Во многих литературных источниках упоминаются трудности, перечисленные выше. Федюк Н. И., Чан Ф. Т. и Чан Н. М. дают поверхностное объяснение влиянию современных социально-экономических трендов на управление корпоративными финансами, но не раскрывают детали подобного влияния. Это подчеркивает актуальность настоящей работы, поскольку ее целью является рассмотрение основных современных проблем, возникающих при управлении корпоративными финансами, и предложение путей решения обозначенных проблем.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач:

- сделать краткий обзор главных теоретических понятий, используемых при изучении систем управления корпоративными финансами;
- выделить ключевые проблемы, характеризующие современное состояние управления финансами предприятий в Российской Федерации;
- сформулировать факторы возникновения выявленных проблем;
- подобрать пути устранения имеющихся проблем в ближайшей перспективе.

Как говорилось ранее, управление корпоративными финансами подразумевает под собой раздел полноценной дисциплины финансового менеджмента. Исследование механизмов управления корпоративными финансами предполагает изучение процедур принятия решений организациями в области создания и регулирования финансовых потоков. В рамках классического подхода к менеджменту финансов предприятий выделяют сразу несколько функций корпоративных финансов (рисунок 1).

Во-первых, наличие у компании совокупности определенных инструментов для управления корпоративными финансами позволяет вести учет реализуемых товаров и услуг. Во-вторых, в результате реализации продукции финансовые ресурсы вновь подвергаются распределению между компанией-производителем, посредником (например, в секторе розничной торговли) и государством. Эффективность этого распределения опять же зависит от качества управления корпоративными финансами.

В-третьих, управление корпоративными финансами обычно сводится к использованию финансовых рычагов, т. е. осуществлению стимулирующей функции корпоративных финансов. Применение финансовых рычагов позволяет компании сфокусироваться на развитии в основных направлениях своей экономической деятельности и расширять бизнес в новых сегментах «без размывания долей собственников»<sup>4</sup>. В конце концов, владение грамотно выстроенной системой управления корпоративными финансами помогает руко-

водителям коммерческих предприятий контролировать рациональность расходования денежных средств и их эквивалентов.



Рисунок 1 – **Функции системы управления корпоративными финансами**

Зарубежные эксперты на протяжении долгого периода времени продолжают выдвигать теории касательно формирования систем управления финансами предприятий. Сегодня широкое распространение получают институционалистская и неинституционалистская теории. Впрочем, в связи с усложнением структуры внешней среды функционирования бизнеса сформировались еще теория агентских отношений, теория ассиметричной информации и теория поведенческих финансов. Современные вызовы, изучаемые в масштабах настоящего труда (рисунок 2), требуют разработки дополнительных, более актуальных подходов к организации менеджмента корпоративных финансов. Эти подходы могли бы увеличить возможности компаний в сфере управления собственными денежными ресурсами в условиях волатильной (изменчивой) экономики.

Проблемы корпоративных финансов

1. Ограниченный доступ к капиталу
2. Конфликты в корпоративном управлении
3. Вызовы цифровой трансформации финансового рынка
4. Неопределенность и сложность оценки эффективности ESG-стратегий, набирающих популярность

Рисунок 2 – **Актуальные проблемы современного бизнеса в сфере управления корпоративными финансами**

Пожалуй, в качестве самой очевидной проблемой, характерной для управления корпоративными финансами, стоит отметить рост стоимости заемного капитала. Текущие

тенденции развития национального финансового рынка складываются из высокой инфляции и рекордных значений ключевой ставки Центрального Банка Российской Федерации, в связи с чем усложняется долговое финансирование.

Еще с 2019 года коммерческие банки и микрофинансовые организации при взаимодействии с физическими и юридическими лицами учитывают показатель долговой нагрузки субъектов, когда принимают окончательное решение о выдаче кредита. Критерии отбора заемщиков постоянно ужесточаются. В 2025 году мегарегулятор финансового рынка РФ ввел новые макропруденциальные лимиты, усилив меры контроля за оформлением кредитов, которые сопровождаются повышенным уровнем риска.<sup>5</sup>

В контексте функционирования коммерческих организаций появление ограничений, сдерживающих процедуры кредитования, приводит к снижению доступности внешнего финансирования. Предприятия, относящиеся к малому и среднему предпринимательским секторам, сокращают количество предстоящих инвестиционных проектов из-за недостаточных объемов посторонней поддержки этих проектов. Корпоративные финансы небольших компаний формируются преимущественно из заемных средств, дефицит которых становится предпосылкой серьезных проблем.

В частности, отсутствие должного финансирования тех или иных инициатив коммерческой компании есть одна из сложностей, препятствующих формированию качественной системы управления корпоративными финансами этой компании. К тому же, данная проблема со временем только усугубляется, ведь предприятия, имеющие ограниченный доступ к капиталу, не способны преодолевать экономические кризисы, так как не обладают резервными денежными средствами, необходимыми для поддержания своей финансовой устойчивости в периоды экономического спада.

Чтобы снизить зависимость бизнеса от заемных средств, компаниям, в особенности малым и средним, рекомендуется прежде всего уделить внимание управлению долгами, а именно разделению имеющихся займов на категории в соответствии с признаком срочности этих займов. Кроме того, описанные макроэкономические явления (рост инфляции и увеличение ключевой ставки) подрывают какие-либо надежды коммерческих организаций на привлеченные ресурсы. В таких обстоятельствах целесообразнее диверсифицировать источники финансирования и включить в совокупность этих источников не только долги перед коммерческими банками, но и инструменты вроде собственного капитала или лизинга.

Что касается зарождающегося бизнеса (стартапа), его будущее обычно кажется перспективным для других участников финансового рынка. Это повышает готовность инвесторов к вложению своих ресурсов в развитие компании. То есть, проектное финансирование тоже является эффективным способом диверсификации портфеля заемных средств. Наряду с собственным капиталом, финансы предприятия, полученные в рамках проектного финансирования, способствуют расширению резервов, крайне необходимых предприятию для борьбы с «рыночными шоками».

Еще одной потенциальной проблемой, воздействие которой на бизнес уже прослеживается в частных случаях, служит недостаточная мощь корпоративного управления. Это означает, что современные компании нередко оказываются под угрозой из-за разрывов интересов между собственниками и наемными управляющими. Последние, как правило, стремятся к обеспечению роста ключевых показателей финансовой деятельности

компании. Вместе с тем менеджеры стараются преумножить собственный доход и накопить привилегии. Цель владельцев бизнеса при этом состоит в максимизации стоимости их компании.

Несоответствие видения на осуществление предпринимательства, характерного для разных представителей бизнеса, обычно превращается в причину ослабления механизмов контроля и сокрытия каких-либо операций. В 2001 году, например, с подобной проблемой столкнулась американская энергетическая компания Enron. Несколько директоров предприятия, не сообщив другим руководителям департаментов, объединились и начали заниматься манипуляциями с бухгалтерской (финансовой) отчетностью. При этом они преследовали цель сокрытия реального положения, из-за чего какая-либо присущая ранее прозрачность бизнеса полностью рухнула. Фирма обанкротилась<sup>6</sup>.

Во избежание ситуаций, подобных той, с которой столкнулась компания Enron, современный бизнес требует усиления внутреннего надзора за действиями управляющих, а иногда даже организацию на предприятии независимых комитетов, отвечающих за регулярный аудит ее работы. Любые катастрофические последствия нелегальных действия в сфере управления корпоративными финансами могут быть пресечены, если ввести в компании систему планирования, ориентированную на максимизацию стоимости компании в долгосрочной перспективе, нежели на работу с текущими показателями.

В дополнение к улучшениям корпоративного управления коммерческим предприятиям сегодня стоит задуматься еще и о совершенствовании риск-менеджмента. В настоящий момент далеко не все компании пользуются продвинутыми инструментами при изучении собственных рисков. Однако, с целью раннего предупреждения отрицательного влияния различных макроэкономических явлений на функционирование бизнеса необходимо обращаться к корреляционному анализу и факторному моделированию. Подобный подход поможет компании разработать такую систему управления рисками, в которой будут объединены инструменты работы с рисками разных степеней воздействия и опасности.

Помимо прочего, в работе уже упоминалось быстрое развитие финансовых технологий и цифровизация бизнес-сектора, предполагающая подключение машин и искусственного интеллекта к участию в процессе выполнения задач, связанных с управлением корпоративными финансами. Современные возможности в сфере аналитики позволяют руководителям компаний прогнозировать денежные потоки, оценивать угрозы, существующие во внешней среде функционирования бизнеса, и принимать соответствующие решения о дальнейшем развитии организации. «Применение облачных технологий облегчает хранение большого массива информации, в том числе финансовой». Использование технологии BigData позволяет создавать автоматизированные модели управления корпоративными финансами.

На самом деле, внедрение инновационных технологий, работающих на базе искусственного интеллекта, может и наоборот порождать дополнительные вызовы и расходы на реализацию сложных процедур адаптации к нововведениям. Несмотря на преимущества оптимизации и автоматизации финансовых процессов, цифровая трансформация, напротив, повышает риск кибератак на компанию.<sup>7</sup> Более того, не все специалисты сегодня имеют компетенции в области применения облачных технологий и уникальных инструментов обработки «больших данных» (BigData)<sup>8</sup>. Персонал компаний обычно нуждается в обучении, что тоже становится причиной возникновения непредвиденных трат, а ожидае-

мое ускорение бизнес-процессов фирмы и появление новых форм ее взаимодействия с рынком уходят на второй план.

То есть, главным препятствием в современной экономической среде, связанным с проникновением нейросетей в деятельность бизнеса, является высокая стоимость внедрения инноваций и их последующей поддержки. Многие предприниматели также обеспокоены финансами своих предприятий потому, что цифровизация считается источником ухудшения безопасности информации, принадлежащей бизнесу. Цифровизация увеличивает объемы сведений, находящихся в распоряжении компании. Возрастает и риск того, что другие недобросовестные фирмы начнут «охоту» за этими сведениями.

Коммерческим организациям, активно перестраивающим свою деятельность в сторону цифровизации, следует выбирать проверенные модели искусственного интеллекта, которые поддаются изменению. Так руководители данных организаций смогут преобразовывать выбираемые модели в соответствии с особенностями своего бизнеса. Работа нейросетей на предприятии должна подвергаться еще и регулярной проверке.

Качественная цифровая инфраструктура в организации служит основой хорошей системы управления корпоративными финансами этой организации. Именно поэтому не стоит пренебрегать внедрением инноваций. Однако, чтобы избежать обозначенных выше проблем нарушения конфиденциальности информации фирмы и предотвратить убытки, обучение сотрудников финансовой грамотности и важным компетенциям должно проходить плавно. Это поможет полноценно подготовить персонал к новшествам в компании и при этом не будет иметь негативных эффектов на потоки корпоративных финансов.

В конце концов, преумножение корпоративных финансов за счет заемных средств возможно при высокой инвестиционной привлекательности бизнеса. Одним из ее аспектов в XXI веке является внедрение бизнес-модели, основанной на оценке финансовых показателей компании, а также степени ее влияния на окружающую среду и общество, т. е. на интеграции экологического, социального и корпоративного управления (ESG-концепции). Большинство российских инвесторов видят потенциал именно в тех компаний, которые работают по принципам ESG-стратегий и, наряду с ответственностью перед сотрудниками внутри фирмы, чувствуют социальную ответственность перед всем государством и его населением.

Говоря об устойчивом развитии бизнеса, нужно помнить, что инвестирование в проекты с экологической направленностью очень часто сопровождается неопределенностями из-за длительного ожидаемого срока окупаемости и отсутствия достаточного опыта бизнеса в этой области. Оценка эффективности вложений в подобные проекты также затруднена.

По мнению Кудряшова А. Л., Россия продолжает отставать от мировых ESG-стандартов, что объясняется недостаточной регуляторной поддержкой и бизнес-культурой, склонной к преследованию краткосрочных выгод в ущерб долгосрочной устойчивости. Несмотря на текущие усилия, предпринимаемые в направлении улучшения ESG-практик, законодатель до сих пор не предусматривает механизмы оценки показателей ESG-проектов. Представители бизнеса при этом могут решать вопросы об эффективности подобных инициатив только непосредственно в процессе коммуникации с инвесторами.

Таким образом, сфера управления корпоративными финансами сегодня переживает переходный период. Уходя от традиционных моделей ведения бизнеса, компании сталки-

ваются с еще большим количеством вызовом. Внедрение ESG-практик и цифровизация финансовой деятельности повышают риски сокращения внешнего финансирования капитала предприятий. Интеграция инноваций в работу коммерческих организаций требует гибкости бизнеса, стратегического мышления его руководителей и готовности самой коммерческой организации к изменениям.

Справиться с имеющимися вызовами в сфере управления финансами предприятий помогут продвинутые инструменты оценки угроз внешней бизнес-среды, укрепление системы корпоративного управления и постепенное внедрение цифровых технологий. Различные исследовательские теории в области корпоративных финансов могут послужить основой для совершенствования существующих моделей ведения бизнеса и адаптации их к нынешним реалиям экономической системы.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> More than 56 trillion rubles were received by the budget system in 2024 / Federal Tax Service of Russia: [website]. – 2025. – URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities\\_fts/15841044/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/15841044/) (accessed: 05.10.2025). – Text: electronic.

<sup>2</sup> The Central Bank explained why they are restricting loans / Sovcombank: [website]. – 2025. – URL: <https://journal.sovcombank.ru/news/v-tsb-rasskazali-zachem-ogranichivayut-kredit/> (date of access: 05.10.2025). – Text: electronic.

<sup>3</sup> More than 36,000 jobs were created in Russia in 2024 / ROSINFORMBIURO: [website]. – 2025. – URL: <https://rosinform.ru/news/za-2024-god-v-rossii-sozdano-bolee-36-tysyach-rabochih-mest/> (date of access: 05.10.2025). – Text: electronic.

<sup>4</sup> Zemskova, M. How to Calculate Financial Leverage: Formulas and Examples / SUN SCENTS: [website]. – 2025. – URL: <https://www.sunscents.ru/blog/aromatizatsiya-biznesa/kak-rasschitat-finansovyy-lev-eridzh> (accessed: 05.10.2025). – Text: electronic.

<sup>5</sup> Corporate Finance / Wikipedia: [website]. – 2010. – URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Corporate\\_Finance](https://ru.wikipedia.org/wiki/Corporate_Finance) (accessed: 05.10.2025). – Text: electronic.

<sup>6</sup> Marychev, N. Project Financing: What It Is, Key Characteristics, Process, and Benefits / InvestFuture: [website]. – 2025. – URL: <https://investfuture.ru/articles/proektnoe-finansirovanie> (date of access: 05.10.2025). – Text: electronic.

<sup>7</sup> Fedyuk, N. I. Problems of Corporate Finance Management / N. I. Fedyuk, I. M. Blokhina, I. A. Nevodova. – Text: direct // Economics and Society. – 2016. – No. 12–2 (31). – Pp. 1501–1506.

<sup>8</sup> Chan, F. T. Corporate Finance in Russia: Main Problems and Solutions / F. T. Chan, N. M. Chan // Youth, Education, and Science in the 21st Century: Proceedings of the Scientific and Practical Conference of Students and Postgraduate Students Dedicated to the Memory of Professor V. S. Sominsky, Honored Scientist of the Russian Federation, St. Petersburg, April 18, 2024. – Saint Petersburg: Saint Petersburg State University

## MODERN PROBLEMS OF CORPORATE FINANCE

© 2025 Tershukova Margarita Albertovna

Student

Samara State University of Economics

E-mail: margaritan008@mail.ru

© 2025 Kosyakova Inessa Vyacheslavovna

Doctor of Economics, Professor

Samara State University of Economics

E-mail: iv-kos@mail.ru

The article discusses the current problems facing corporate finance in a dynamic and uncertain economic environment. The article analyzes the factors that influence companies' financial decisions, including globalization, digitalization, changes in the regulatory environment, and new risks. The article also proposes approaches to solving these problems, focusing on improving the efficiency of capital management, optimizing financial strategies, and ensuring the sustainable development of corporations.

**Keywords:** finance, corporate finance, problems, management system, enterprises, budget, financing, investments, models, functions.

## НЕЙРОСЕТИ КАК ДВИЖУЩАЯ СИЛА ЦИФРОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

© 2025 Тойменцева Ирина Анатольевна

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: tia67@rambler.ru

© 2025 Петров Салават Тимурович

магистрант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: rtchck@yandex.ru

Статья направлена на выявление роли нейросетей в современном маркетинге, подчеркивая их влияние на автоматизацию процессов, создание персонализированного контента и адаптивный маркетинг. В статье представлены тренды показателей эффективности коммуникаций в цифровой среде в 2025 г. и даны их основные характеристики. Авторы подчеркивают, что искусственный интеллект (Artificial intelligence) – раздел информатики, в котором разрабатываются методы и средства компьютерного решения интеллектуальных задач, традиционно решаемых человеком. Они имеют ряд особенностей, среди которых отсутствие заданного алгоритма решения задачи.

**Ключевые слова:** нейросети, искусственный интеллект, маркетинг, интернет-коммуникации, цифровая трансформация, контент-маркетинг.

Цифровизация создает благоприятную среду для успешного продвижения брендов, а социальные сети образуют при этом экосистему развития маркетинговых коммуникаций, посредством которых организации взаимодействуют со своими клиентами.

Понимание архитектуры социальной экосистемы, а также инструментов и форматов, применяемых для взаимодействия с целевыми группами, позволяет выстраивать эффективные стратегии, способствующие не только информированию, но и формированию устойчивых потребительских предпочтений.

Условия стремительного технологического прогресса, сопровождающегося возрастающей цифровизацией всех аспектов деловой и потребительской активности, способствуют становлению нейросетей как не просто вспомогательным инструмента, а фундаментального элемента современной цифровой экосистемы. Их интеграция в бизнес-процессы, особенно в сферу интернет-маркетинга, обусловлена необходимостью оперативной обработки массивов данных, точного таргетинга и создания персонализированного клиентского опыта, что способствует повышению конверсии и эффективности коммуникационных стратегий.

Ранее воспринимаемые как экспериментальные технологии, нейросети сегодня активно трансформируют принципы цифрового взаимодействия с целевой аудиторией, позволяя не только автоматизировать рутинные операции, но и внедрять элементы когнитивной аналитики. Благодаря возможности моделировать поведенческие сценарии потребителей и предугадывать рыночные тенденции, инструменты, основанные на нейросетевых

алгоритмах, формируют основу для адаптивного маркетинга – концепции, при которой коммуникационные решения принимаются на основе предиктивной аналитики и обработки пользовательских данных в режиме реального времени.

Искусственный интеллект (Artificial intelligence), раздел информатики, в котором разрабатываются методы и средства компьютерного решения интеллектуальных задач, традиционно решаемых человеком. Они имеют ряд особенностей, среди которых – отсутствие заданного алгоритма решения задачи. К прикладным направлениям ИИ относят создание технических устройств, способных к логическим выводам и рациональному поведению, к приобретению новых знаний и диалогу с человеком-пользователем. В теории ИИ используются математические методы и методы структурной лингвистики и когнитивной науки<sup>1</sup>.

Машинное обучение (Machine Learning) – одно из направлений искусственного интеллекта. В отличие от алгоритмических действий, которые заранее задаются как реакция на различные триггеры, машинное обучение позволяет искать и находить решения, опираясь на большие массивы данных. Машина получает данные и «обучается» на них. Сейчас это самое перспективное направление для решения бизнес-задач<sup>2</sup>.

Нейросеть (также искусственная нейронная сеть, ИНС, или просто нейросеть) – это математическая модель или алгоритм, представляющий собой систему взаимосвязанных узлов (нейронов). Каждый из нейронов – это процессор, который выполняет определенное преобразование входящего сигнала в исходящий<sup>3</sup>.

Архитектурная структура искусственных нейросетей концептуально опирается на модель биологических нейронных соединений человеческого мозга, предполагая наличие слоев взаимодействующих между собой элементов (нейронов), каждый из которых участвует в обработке входных данных и формировании выходного сигнала. Такая топология, будучи масштабируемой и адаптивной, обеспечивает высокую эффективность при решении задач, связанных с распознаванием паттернов, кластеризацией и генерацией информации.

Именно эти свойства находят практическое применение в сфере интернет-маркетинга, где сложность потребительского поведения, высокая конкуренция и избыток информации требуют инструментов, способных обеспечивать не только автоматизацию, но и интеллектуализацию маркетинговых процессов.

С ростом объемов пользовательских данных и необходимостью все более тонкой персонализации маркетинговых коммуникаций нейросетевые методы становятся ключевым инструментом для повышения эффективности продвижения. Благодаря способности обрабатывать многомерные массивы информации и адаптироваться к постоянно меняющимся условиям рынка, нейросети помогают решать задачи сегментации аудитории, прогнозирования пользовательского поведения и автоматизации креативных процессов. Далее будут рассмотрены основные принципы функционирования нейросетей и их разновидности.

В основе любой нейросети лежит идея имитации процессов, происходящих в биологическом мозге: информация, представленная в виде векторов признаков (демографические данные, поведение на сайте, история покупок и т. п.), подается на вход сети, после чего преобразуется через совокупность искусственных нейронов, организованных слоями (входной, скрытые, выходной). Каждый нейрон получает взвешенную сумму сигналов от предыдущего слоя, пропускает ее через функцию активации – своего рода фильтр, обес-

печивающий нелинейность – и передает результат дальше. Весовые коэффициенты, отвечающие за «силу» связи между нейронами, инициализируются случайным образом, а затем корректируются в процессе обучения, что позволяет модели со временем «настраиваться» под реальные маркетинговые данные (например, исторические показатели кликов, конверсий, стоимость за лид). Для нормализации признаков, таких как бюджет рекламной кампании или частота показов, применяются стандартные методы приведения чисел к диапазону  $[0, 1]$  либо к нулевому среднему с единичной дисперсией, что способствует устойчивой и быстрой сходимости модели во время обучения<sup>4</sup>.

Машинное обучение, представляющее собой разновидность адаптивных алгоритмов, обладающих способностью к улучшению своей эффективности по мере накопления опыта, делится на два основных направления: обучение с учителем и обучение без учителя.

Обучение с учителем, являющееся наиболее распространенным и широко используемым методом, основывается на предварительно размеченных данных: каждому вектору входных значений соответствует «эталонный» ответ, что позволяет системе выстроить функцию зависимости между входом и выходом.

Обучение нейронной сети без учителя представляет собой особый тип адаптации, в рамках которого отсутствует возможность количественной оценки качества предсказаний на этапе тренировки. В отличие от моделей с учителем, здесь невозможно задать точные ориентиры – какие ответы считать верными, а какие нет. Алгоритм функционирует исключительно на основе входных данных, используя внутренние закономерности и статистические характеристики выборки для построения устойчивой модели. В таких случаях нейросеть самостоятельно выявляет скрытые зависимости между параметрами, группируя схожие по структуре сигналы и формируя универсальные шаблоны реагирования. Наиболее часто обучение без учителя применяется в задачах кластеризации, снижения размерности, поиска аномалий и предварительного анализа больших массивов неразмеченной информации.

Принципиальная особенность данного подхода заключается в том, что система, обрабатывая входные сигналы, стремится минимизировать различия между реакциями на сходные наборы данных, подстраивая веса связей таким образом, чтобы формировались устойчивые внутренние представления о структуре информации<sup>5</sup>.

Наряду с указанными подходами, ключевым элементом современной нейросетевой архитектуры остается метод обратного распространения ошибки – базовая процедура, лежащая в основе большинства алгоритмов обучения с учителем. Суть данного метода заключается в применении дифференцирования сложных функций, позволяющего определить вклад каждого параметра модели (веса и смещения) в итоговую ошибку предсказания. После прямого прохода по сети и получения выходного результата производится обратный проход – бэктрек, в ходе которого вычисляются градиенты функции потерь и на их основе корректируются параметры сети. Основной целью метода является минимизация функции потерь (loss function), отражающей степень отклонения ответа сети от эталонного значения. Таким образом, модель шаг за шагом улучшает свою способность к генерации релевантных результатов, обучаясь на множестве примеров и адаптируя внутренние параметры под специфику обучающей выборки<sup>6</sup>.

Искусственный интеллект, интегрируемый в маркетинговые платформы, позволяет осуществлять семантический анализ текстов, прогнозировать тренды, адаптировать контент под интересы пользователя, а также оптимизировать медиапланирование и бюджетирование рекламных кампаний.

На практике это выражается в создании персонализированных сообщений, креативного контента, а также в повышении точности предиктивной аналитики, что, в свою очередь, способствует повышению вовлеченности аудитории и укреплению бренда. Нейросети, функционируя как интеллектуальные агенты, способны генерировать текстовую, визуальную и аудиовизуальную продукцию, ранее доступную исключительно человеку, тем самым расширяя инструментарий маркетологов и сокращая затраты на производство контента.

В условиях ускоряющейся цифровой трансформации, когда автоматизация становится неотъемлемым атрибутом конкурентной среды, компании все чаще прибегают к использованию нейросетей в клиентских сервисах. Так, автоматизированные системы обслуживания – чат-боты, голосовые помощники и рекомендательные алгоритмы – становятся стандартом взаимодействия с аудиторией, демонстрируя эффективность в обработке запросов, подборе предложений и формировании клиентского пути.

Современный рынок искусственного интеллекта можно классифицировать по уровню вовлеченности компаний в разработку и использование ИИ. Во-первых, это так называемые «технические гиганты», чья деятельность охватывает все ключевые сегменты IT-индустрии, и чья инфраструктура позволяет внедрять ИИ-решения на всех этапах бизнес-процесса – от сбора и обработки данных до реализации продуктов (Google, Amazon, Яндекс, Baidu). Во-вторых, имеются специализированные компании, сфокусированные исключительно на исследованиях и разработках в области ИИ и нейросетей (OpenAI, DeepMind, Midjourney). В-третьих, существует сегмент прикладного использования ИИ, где компании интегрируют нейросетевые технологии в конкретные бизнес-функции – от логистики и персонализации до визуального или текстового контента (например, Netflix, Spotify, Nvidia, Walmart).

Особое значение в маркетинговой практике приобретают генеративные нейросети – такие как ChatGPT, DALL-E, Midjourney, Stable Diffusion и другие, – позволяющие создавать текстовые, графические и мультимедийные материалы с высокой степенью оригинальности и стилистической адаптации. Эти инструменты становятся важными ассистентами в контент-маркетинге, предоставляя возможность маркетологам не только ускорить процесс создания контента, но и проводить A/B тестирование, формировать гипотезы, адаптировать tone of voice под разные сегменты аудитории.

Использование нейросетей в сфере маркетинга и рекламы уже вышло за рамки эксперимента и постепенно переходит в стадию устойчивой интеграции в бизнес-модель, при этом эффективность их применения напрямую зависит от уровня профессиональной подготовки пользователей. Без владения базовыми знаниями в области лингвистики, дизайна, анализа данных и маркетинга взаимодействие с нейросетями может свестись к поверхностному, а зачастую и неэффективному уровню, где интеллектуальный потенциал инструмента попросту не реализуется.

В 2024 году компания Epica реализовала амбициозный маркетинговый проект, ориентированный на внедрение инновационных цифровых технологий в стратегию бренда. В

рамках этого проекта был создан нейроинфлюенсер (искусственно-сгенерированный амбассадор) по имени Саммер, который, по сути, стал не просто виртуальным лицом бренда, но и «занял» позицию SMM-менеджера, ведя аккаунты компании в популярных социальных сетях<sup>7</sup>.

Саммер был спроектирован как собирательный образ целевой аудитории бренда, состоящей из любителей путешествий, креативных и активных людей, ведущих здоровый образ жизни, следящих за последними трендами и ценящих индивидуальность, а также вовлеченные в цифровую среду. Для максимального охвата клиентов использовались такие известные платформы, как ВКонтакте и Telegram<sup>8</sup>.

В ходе рекламной кампании с нейроинфлюенсером Саммер, проведенной компанией Ериса, было зафиксировано, что количество просмотров постов в социальной сети ВКонтакте варьировалось от 370 тыс. до почти 800 тыс. (первый пост с амбассадором набрал 779,4 тыс. просмотров), но со временем значительная часть этих показателей снизилась от 11 тыс. и до 3,8 тыс. просмотров. Это может быть связано с тем, что после первых публикаций эффект новизны начал угасать, что также наблюдалось и в Telegram канале компании, где просмотры были еще ниже. На текущий момент на Telegram канал компании подписано около 1,4 тыс. человек, что указывает на ограниченную вовлеченность аудитории в данной сети. Тем не менее, кампания не ограничивалась только инновационными подходами с участием искусственно-сгенерированного амбассадора – использовались и традиционные методы маркетинга.

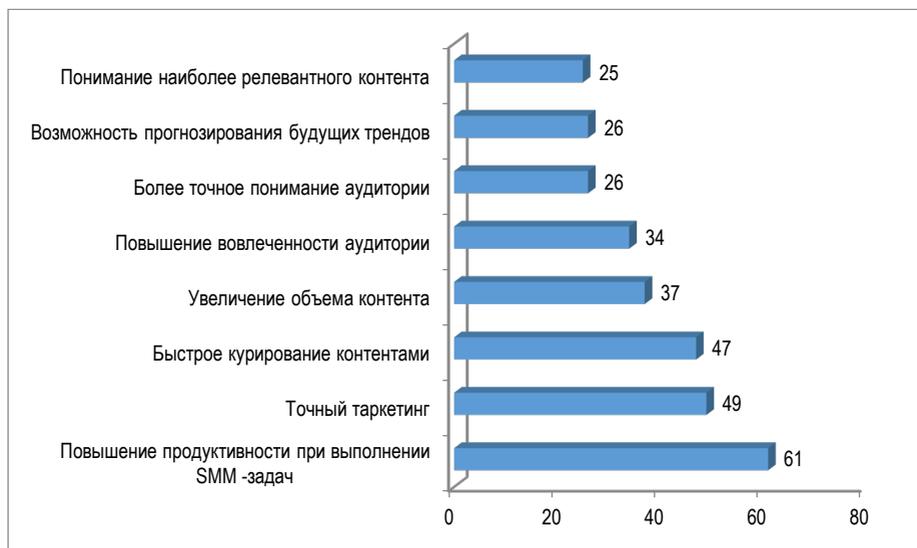


Рисунок 1 – Тренды показателей эффективности коммуникаций в цифровой среде (2025 г.), (%)\*

\* Заглянем в будущее? Тренды маркетинга в 2025 году. URL: <https://www.cossa.ru/in-leads/335157/> (дата обращения: 26.05.2025).

Результаты многочисленных исследований показывают, что нейросети значительно повышают продуктивность при выполнении SMM задач на 61 %, точный таркетинг на 49 %, более быстрое курирование контентом на 49 % и способствует повышению вовлеченности клиентов на 34 % и многое другое, согласно приведенным данным на рисунке 1.

Интеграция нейросетевых технологий кардинально изменила подходы в сфере маркетинга, предложив новые инструменты для глубокого анализа, персонализации и эффективного взаимодействия с целевой аудиторией<sup>7</sup>.

В целом, нейросети являются неотъемлемой частью маркетинговой деятельности любой компании, способствуя совершенствованию бизнес – процессов, рационализации принимаемых управленческих решений и укреплению их конкурентоспособности на рынке.

Проведенное исследование показывает, что синергия традиционных маркетинговых инструментов и нейросетей не только возможна, но и необходима для эффективного присутствия бренда в цифровой среде. Нейросети не заменяют маркетологов и других специалистов, напротив, они выступают в роли их «ускорителя», открывая доступ к масштабируемым, креативным и персонализированным форматам коммуникации.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Искусственный интеллект // Большая российская энциклопедия URL: <https://old.bigenc.ru/mathematics/text/2022537> (дата обращения: 8.04.2025).

<sup>2</sup> Шмыгарева, В. С. Разработка и обучение нейросетей / В. С. Шмыгарева. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 24 (419). – С. 79-87. – URL: <https://moluch.ru/archive/419/93213/> (дата обращения: 15.04.2025).

<sup>3</sup> Куренова, Д. Г. Применение нейросетей в рекламной практике / Д. Г. Куренова, Е. И. Куренов // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 6(50). – С. 259-263. – EDN XLLPFP.

<sup>4</sup> Антипо, А. В. Нейросеть: определение, принцип работы, область применения. Специалисты по нейросетям / А. В. Антипо. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2023. – № 33 (480). – С. 13-14. – URL: <https://moluch.ru/archive/480/105505/> (дата обращения: 14.06.2025).

<sup>5</sup> Как создать нейроамбассадора бренда? Кейс Dada Agency и Epica // ikra URL: <https://blog.ikraikra.ru/kak-sozdat-nejroambassadora-brenda-kejs-dada-agency-i-epica/> (дата обращения: 12.04.2025).

<sup>6</sup> Что такое нейросеть: как устроен человеческий мозг «в цифре» // РБК Тренды URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/641157be9a7947d3401fa3e8?from=socopy> (дата обращения: 7.04.2025).

<sup>7</sup> Фаустова, К. И. Применение нейросетей в интернет-маркетинге / К. И. Фаустова // Территория науки. – 2023. – № 6. – С. 29-35. – EDN PPVIRU.

<sup>8</sup> Использование нейросетей в рекламе: от генерации текстов и картинок до оптимизации контентной рекламы // Андата URL: <https://andata.ru/blog/marketing/ispolzovanie-neirosetey-v-reklame> (дата обращения: 10.04.2025).

## NEURAL NETWORKS AS A DRIVING FORCE OF DIGITAL COMMUNICATIONS

© 2025 **Toymentseva Irina Anatolyevna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Samara State University of Economics  
E-mail: tia67@rambler.ru

© 2025 **Petrov Salavat Timurovich**

Undergraduate student  
Samara State University of Economics  
E-mail: rtchck@yandex.ru

The article aims to identify the role of neural networks in modern marketing, highlighting their impact on process automation, personalized content creation, and adaptive marketing. The article presents trends in communication efficiency indicators in the digital environment in 2025 and their main characteristics. The authors emphasize that Artificial intelligence is a branch of computer science that develops methods and tools for computer solutions of intellectual tasks traditionally solved by humans. They have a number of features, including the lack of a specified algorithm for solving the problem.

**Keywords:** neural networks, artificial intelligence, marketing, internet communications, digital transformation, content marketing.

---

---

## ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРАВОВОЙ СРЕДЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

---

---

УДК 34

### ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

© 2025 Борисова Дарина Александровна

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: rinnydie@yandex.ru

© 2025 Ефремова Елена Александровна

кандидат политических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: lenoksamara97@gmail.com

В работе рассматриваются основные направления цифровой трансформации правового регулирования малого и среднего предпринимательства в России. Анализируется влияние цифровых технологий на структуру взаимодействия МСП с государственными органами, а также выявляются проблемы, возникающие на фоне перехода к электронным формам отчетности, документооборота и контроля.

**Ключевые слова:** малое и среднее предпринимательство, цифровая трансформация, правовое регулирование, государственные цифровые сервисы, нормативная база, электронный документооборот, цифровая отчетность, цифровая маркировка, МСП, цифровая экономика.

Развитие малого и среднего предпринимательства в России всегда находилось в зоне повышенного внимания государства, однако за последние несколько лет это направление оказалось в центре масштабных изменений. Стремительная цифровизация, активно затронувшая практически все сферы экономики, постепенно меняет привычную модель регулирования бизнеса. То, что еще десять лет назад оказалось долгосрочной перспективой – электронные государственные сервисы, автоматизированная отчетность, цифровой документооборот, – сегодня это стало обычным элементом повседневной деятельности предприятий.

Цифровая среда перестала быть дополнительным инструментом и превратилась в основу функционирования предпринимательства. Малые и средние компании используют онлайн-платформы, цифровые сервисы, электронную коммерцию, взаимодействия с гос-

ударственными органами дистанционно, но при этом и в реальном времени. Это создает новые экономические возможности и делает рынок более доступным. Одновременно с этим, цифровая трансформация приводит к изменению содержания правового регулирования данной сферы. Нормы устаревают быстрее, чем принимаются, а многие правоотношения возникают в условиях отсутствия прямой законодательной базы.

Особенность текущего этапа заключается в том, что цифровизация затронула именно те процессы, которые считались административными сложными: регистрация бизнеса, отчетность, государственные проверки, оформление кадровых документов, участие в закупках. С одной стороны такие преобразования значительно упростили деятельность предпринимателей. С другой, поставили перед ними новые юридические вызовы, связанные с безопасностью данных, технической готовностью, необходимостью регулярного обновления знаний и адаптации к изменяющимся правилам.

Говоря про само определение, то законодательно оно закреплено в 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ».<sup>1</sup> К малым и средним предприятиям относятся коммерческие организации и индивидуальные предприниматели, отвечающие установленным критериям по численности работников и годовому доходу. Параметр выручки был добавлен чуть позже Постановлением Правительства РФ №265.<sup>2</sup> Для микропредприятий количество работников не должно превышать пятнадцати человек и до ста двадцати миллионов выручки. Для малых предприятий порог до ста человек и до восьмисот миллионов. И средними предприятиями будут считаться предприятия с работниками от ста одного и до двухсот пятидесяти человек, с выручкой не более двух миллиардов.

Если обратиться к статистическим данным десятилетней давности можно увидеть иную картину. Открытые данные позволяют определить, что в этот период в России насчитывалось приблизительно от полутора до двух миллионов субъектов малого и среднего предпринимательства.<sup>3</sup> Подавляющая их часть была сосредоточена в таких отраслях как розничная торговля, бытовые услуги, ремонт, общественное питание и гостиничный бизнес. То есть сферы, требующие минимальных первоначальных вложений и отличающиеся высокой долей ручного труда. На современном этапе структура данной отрасли изменилась. Согласно официальным данным Единого Реестра субъектов малого и среднего предпринимательства сегодня количество превышает шесть с половиной миллионов. Где микропредприятия составляют 96,16%, малые - 3,54% и средние - 0,3%.<sup>4</sup>

Рост почти в три-четыре раза демонстрирует, что малый бизнес стал одной из ведущих форм экономической активности. Существенные изменения произошли в отраслевой структуре, наряду с традиционными направлениями появились IT-компании, цифровые сервисы, предприятия в сфере электронной коммерции, онлайн-образования, доставки и логистические услуги.

Переход к цифровой форме взаимодействия государства и бизнеса начался постепенно. Одним из первых направлений стала онлайн-регистрация юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, что значительно сократило время открытия бизнеса. Параллельно развивались электронные сервисы Федеральной налоговой службы, через которые предприниматели получили возможность передавать отчетность и отслеживать расчеты с бюджетом в электронной форме.

Следующим этапом стал переход к электронным государственным услугам – Единый портал госуслуг стал базовой платформой, обеспечивающей дистанционное взаимодей-

ствии по большинству административных процедур. Постепенно зародилась модель, в рамках которой государство стремится упростить предпринимательскую деятельность за счет автоматизации проверок, внедрения электронного документооборота и стандартизации цифровых инструментов.

Цифровая трансформация стала не только технологическим, но и правовым феноменом. Значительная часть регулирования предпринимательской деятельности сегодня завязана на цифровые механизмы: электронные формы отчетности, обязательные цифровые реестры и автоматизированная система налогообложения. Основным закон, регулирующий деятельность малого и среднего бизнеса был упомянут выше. Однако это не вся нормативно-правовая база, которая регулирует данные правоотношения. Несомненно, одним из наиболее важных является Налоговый кодекс РФ<sup>5</sup>, который закрепляет налоговые режимы, ставки, дату и необходимую отчетность для каждого из сегментов предпринимательства. Следующим можно отметить 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»<sup>6</sup>, который определяет электронную форму взаимодействия, онлайн-регистрацию предприятия, электронные выписки из соответствующих реестров и цифровой документооборот. Вместе с ним, в паре, идут 63-ФЗ «Об электронной подписи»<sup>7</sup> - аналоге обычной подписи и 152-ФЗ «О персональных данных»<sup>8</sup>, который регулирует порядок сбора, хранения, использования и передачи данных, которые клиенты предоставляют предприятиям. Стоит отметить, что это далеко не полный список нормативно-правовых актов, который регулирует правоотношения в сфере бизнеса. Есть множество подзаконных актов и актов местного самоуправления, которые на региональном уровне влияют на ведение бизнеса в каждом конкретном случае - в эту категорию можно отнести предоставление льготных займов, кредитов и иных мер поддержки малого и среднего бизнеса.

Таким образом, цифровая трансформация предпринимательской среды стала не просто технологическим трендом, а фактором, глубоко меняющим сам характер взаимодействия государства и бизнеса. Этот переходный этап и формирует основу для проблематики, которую целесообразно рассмотреть далее.

Если попытаться описать современное состояние правового регулирования малого и среднего бизнеса одним словом, то это будет «догоняющее». Технологические решения появляются и внедряются быстрее, чем законодатель успевает их осмыслить и оформить в устойчивые правовые конструкции. Для крупного бизнеса такая ситуация неприятна, но терпима: у него есть ресурсы, чтобы перекрывать пробелы внутренними регламентами и консультациями. Для МСП подобный режим постоянной «подстройки» превращается в отдельный фактор риска.

Формально у малого и среднего бизнеса есть базовый закон – 209-ФЗ, специальные налоговые режимы, отдельные акты о госуслугах, электронной подписи, персональных данных и информации. Но все эти элементы создавались в разное время и под разные задачи. Цифровая повестка изначально не была встроена в систему как целостная идея, она добавилась к уже существующему массиву норм в виде поправок, новых глав, подзаконных актов. Именно на это обращают внимание исследователи цифровой трансформации бизнеса, подчеркивая фрагментарность и несогласованность правового регулирования в условиях стремительного развития цифровых технологий.

В результате получается парадоксальная ситуация: предприниматель обязан действовать в цифровой среде - использовать онлайн-кассы, передавать данные через ОФД, работать с личным кабинетом ФНС, соблюдать требования к маркировке и защите данных. Однако единый, системный шаблон этих требований в законодательстве отсутствует. Цифровая трансформация фактически стала обязательной, а правовая модель, в которую она должна быть встроена, до конца не сформирована. Отдельные авторы прямо пишут о слабости институциональной базы цифровизации МСП: цифровые инструменты вводятся быстрее, чем создаются устойчивые правила их применения.<sup>9</sup>

Это особенно заметно на примере новых режимов и сервисов, которые изначально позиционируются как «упрощение» для малого бизнеса. Автоматизированная упрощенная система налогообложения (АУСН) – показательный пример. В публичной риторике она подается как шаг к тому, чтобы предпринимателю вообще не нужно было заниматься отчетностью: все делает налоговый орган. На практике же исследователи фиксируют проблемы регулирования АУСН: неочевидный статус эксперимента, неоднозначные вопросы перехода с других режимов, пробелы в описании обязанностей и гарантий налогоплательщика.<sup>10</sup>

Похожая логика прослеживается и в других сегментах. Онлайн-кассы были введены как элемент прозрачности и контроля, но для многих МСП это означало необходимость за короткий срок разобраться не только с техникой, но и с новым набором обязанностей и санкций. Система цифровой маркировки «Честный знак» стала обязательной для целого ряда товаров, однако до сих пор обсуждаются вопросы, как соотнести технические сбои, ошибки оператора или платформы и юридическую ответственность конкретного предпринимателя. Эти дискуссии показывают, что техника и право пока идут разными темпами, и бизнес чаще всего оказывается посередине – между «обязательностью» цифровых систем и незавершенностью их правового оформления.

Отдельный пласт проблем связан с тем, что цифровая трансформация не ограничивается одной отраслью права. Любой серьезный цифровой сервис на стыке: это и гражданско-правовые договоры - публичная оферта, пользовательские соглашения, смарт-контракты, и налоговые обязанности, и административная ответственность, и требования к защите информации. В научной литературе это описывают как «многослойность» регулирования: один и тот же цифровой процесс подпадает под действие нескольких массивов норм, которые разрабатывались без учета друг друга. Для крупной компании это вопрос сложного юридического консалтинга, для малого бизнеса – риск ошибиться просто потому, что невозможно охватить все уровни регулирования.

На практике несоответствие темпов цифровизации и обновления нормативной базы проявляется в трех плоскостях. Во-первых, МСП вынуждены ориентироваться не столько на сам закон, сколько на разъяснения, письма, методические рекомендации органов власти, которые постоянно дополняют и уточняют уже принятые нормы. Во-вторых, бизнесу приходится закладывать в свою деятельность элемент неопределенности: то, что сегодня допустимо, завтра может оказаться рискованным из-за очередной точечной поправки или изменения позиции регулятора. В-третьих, возрастает значение «серой зоны» – участков, где цифровая практика уже есть, например, использование маркетплейсов, облачных сервисов, платформенной занятости, а четкие правовые критерии еще не сформулированы.

Преодоление несоответствия между темпами цифровизации и скоростью обновления нормативной базы требует системного подхода. Эта проблема не может быть решена за счет единичных поправок или временных разъяснений. Наоборот, необходима продуманная архитектура цифрового законодательства, ориентированная не на отдельные сервисы, а на общие принципы регулирования цифровой предпринимательской среды. Рассмотрим основные направления, которые могут способствовать устранению выявленного дисбаланса.

Во-первых, требуется переход от фрагментарного регулирования к комплексному нормативному акту, который бы объединял ключевые элементы цифрового взаимодействия МСП с государством. Сейчас значительная часть обязательных цифровых процедур – онлайн-кассы, передача данных в ОФД, электронный документооборот, автоматизированная отчетность, маркировка – регулируется разными законами, созданными в разный период и под разные задачи. Формирование единой концепции цифровой предпринимательской деятельности позволило бы устранить противоречия между нормами и снизить неопределенность для субъектов МСП. Такой акт мог бы установить общие требования к электронным документам, цифровым реестрам, процедурам верификации личности, статусу цифровой информации и ответственности участников.

Во-вторых, еще одним элементом решения проблемы может стать разработка стандартов «цифрового пользования» для МСП. Поскольку цифровые требования распространяются на всех, но фактические возможности отличаются, закономерно установить минимальный набор обязательных цифровых компетенций, технических требований и инструментов. Эти стандарты могли бы включать понятные правила: какие именно цифровые сервисы должны использоваться, в какой форме хранится информация, какие минимальные требования предъявляются к защите данных. Такой подход позволил бы выровнять стартовые условия и уменьшить неопределенность, возникающую при внедрении новых цифровых инструментов.

Наконец, важным направлением может стать систематизация подзаконных актов и приведение их в соответствие с общей логикой цифровой реформы. Сейчас многие из них разрабатывались под конкретные задачи и не учитывают комплексный характер цифровых процессов. Обновление подзаконной базы, ее упорядочивание и исключение дублирующих или устаревших положений позволит сформировать более понятную правовую среду для предпринимателей и устранить несогласованность между практикой и правовым регулированием.

Таким образом, решение первой проблемы требует не корректировки отдельных статей закона, а формирования единой цифровой правовой политики в отношении малого и среднего бизнеса. Преодоление разрыва между технологиями и правом возможно лишь при условии, что законодательство будет развиваться не реактивно, а стратегически, обеспечивая предсказуемость, стабильность и доступность правовых норм для всех субъектов предпринимательства.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации // Собрание законодательства РФ , 30.07.2007, N 31, ст. 4006.

<sup>2</sup> Постановление Правительства РФ от 04.04.2016 N 265 "О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» // «Собрание законодательства РФ», 11.04.2016, N 15, ст. 2097

<sup>3</sup> Статистические данные. URL: [https://rosstat.gov.ru/free\\_doc/new\\_site/business/prom/small\\_business/inter\\_itog/index.html](https://rosstat.gov.ru/free_doc/new_site/business/prom/small_business/inter_itog/index.html) (Дата: 17.11.2025).

<sup>4</sup> Статистика. URL: <https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/rekordnykh-6-59-mln-dostiglo-chislo-malykh-i-srednikh-predpriyatiy-v-rossii/> (Дата: 17.11.2025).

<sup>5</sup> Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ // "Собрание законодательства РФ", N 31, 03.08.1998, ст. 3824.

<sup>6</sup> Федеральный закон от 27.07.2010 N 210-ФЗ "Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» // "Собрание законодательства РФ", 02.08.2010, N 31, ст. 4179.

<sup>7</sup> Федеральный закон от 06.04.2011 N 63-ФЗ "Об электронной подписи» // «Собрание законодательства РФ", 11.04.2011, N 15, ст. 2036.

<sup>8</sup> Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ "О персональных данных» // "Собрание законодательства РФ", 31.07.2006, N 31 (1 ч.), ст. 3451.

<sup>9</sup> Анна Владимировна Дудченко, Марина Альбертовна Голотова, Елена Георгиевна Томбулова Проблемы и перспективы правового регулирования цифровой трансформации бизнеса // Закон и право. 2025. №2.

<sup>10</sup> Полинская Марина Валерьевна, Козелкова Галина Андреевна Проблемы правового регулирования и применения автоматизированной упрощенной системы налогообложения в Российской Федерации // Ермен.Global. 2025. №64.

## DIGITAL TRANSFORMATION OF LEGAL REGULATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES AT THE PRESENT STAGE

© 2025 **Borisova Darina Aleksandrovna**

Student

Samara State University of Economics

E-mail: rinnydie@yandex.ru

© 2025 **Efremova Elena Aleksandrovna**

Candidate of Political Sciences, Associate Professor

Samara State University of Economics

E-mail: lenoksamara97@gmail.com

The paper examines the main directions of digital transformation of legal regulation of small and medium-sized enterprises in Russia. It analyzes the impact of digital technologies on the structure of interaction between SMEs and government agencies, and identifies the problems that arise in the context of the transition to electronic forms of reporting, document management, and control.

**Keywords:** small and medium-sized enterprises, digital transformation, legal regulation, government digital services, regulatory framework, electronic document management, digital reporting, digital labeling, SMEs, digital economy.

## МЕЖДУНАРОДНОЕ НАЛОГОВОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО КАК ОСНОВНОЙ ПРИНЦИП РАЗВИТИЯ НАЛОГОВЫХ ПРАВООТНОШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

© 2025 Иванова Ангелина Григорьевна\*

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: angelinaiv\_va1@mail.ru

Налоговая юстиция и построение правового регулирования налоговых правоотношений с учетом современных условий внедрения в них цифрового ресурса находится в активной стадии изменения. Модернизация налоговых правоотношений в отдельной национальной системе сказывается и на выстраивании международной экономической повестки. Так, предопределение доктринальной базы существования и развития международных налоговых правоотношений станет этапом в построении целостной картины восприятия основ правового регулирования налоговых правоотношений и формирования общего взгляда на влияние на них технологического процесса. Рассмотрение некоторых доктринальных основ развития международного налогового сотрудничества в благоприятной степени скажется на развитии налогового сектора в глобальном масштабе. Автором настоящего исследования в области теоретического осмысления международных налоговых правоотношений будут проанализированы основные тенденции по правовому регулированию международных налоговых правоотношений.

**Ключевые слова:** международное налоговое право, международное сотрудничество, международные отношения, цифровизация, цифровые ресурсы, глобализация, налоги, доктрина.

Эпоха цифровых ресурсов и повсеместного внедрения технологических прерогатив формирования различного рода правоотношений в значительной степени влияют на налоговое право. Повышенная динамика проникновения цифровых ресурсов в политическую систему страны отражается и на основах изменения обеспечения правового регулирования различных правоотношений, в том числе и налоговых. Информационные шаги в области изменения и первичного дополнения правового регулирования налоговых правоотношений взаимосвязаны с повседневной жизнью, подстраивающейся под нужды и запросы граждан.

Информационные ресурсы в области обеспечения развития налоговых правоотношений, в том числе и международных налоговых правоотношений, не являются инновационным открытием на сегодняшний день. Размышления по данному поводу начались в доктрине права на рубеже прошедшего века, однако, актуальность по инновационным технологиям при внедрении их в налоговые правоотношения остается повышенной. В научных кругах до сих пор обсуждается влияние цифровизации на формирование экономического процесса как в пределах одной страны, так и на мировой арене.

---

\* Научный руководитель – **Цельникер Григорий Феликсович**, кандидат юридических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

Информационные технологии и их перспективы по внедрению в международные налоговые правоотношения в положительной динамике влияют на всю структуру международных налоговых правоотношений. Так технологический прогресс позволил устояться более короткому сроку по передачи необходимой информации, позволили увеличить объем передаваемой налоговой информации с учетом глобализации и др. Вместе с этим можно утверждать о том, что такой инновационный технологический прогресс в области цифровизации позволил возвысить информационную ценность в экономическом поле, а также в положительной динамике повлиял на функционирование международных налоговых рынков, на отношения между странами в аспекте правового регулирования налоговых отношений.

Технологическое лидерство предполагает под собой совершенствование налоговых правоотношений в условиях цифровизации с учетом особенностей международного сотрудничества<sup>1</sup>. Отметим, что обеспечение правового регулирования налоговых правоотношений в настоящее время нацелено на развитие технологической независимости, а также на учет международного опыта по формированию новых рынков и направлений деятельности на таких экономических рынках.

Цифровая трансформация в налоговых правоотношениях требует наличия цифровой зрелости в аспекте государственного и муниципального управления такими налоговыми ресурсами. Переход на автоматизационные транзакции в рамках единых отраслевых цифровых платформ и других моделей управления, возможен посредством перенятия опыта иных стран. Регулирование внедрения новых моделей управления технологических обработок баз данных и иной информации позволит использовать искусственный интеллект, как делают это европейские страны. Перенятия опыта в цифровой среде считается возможным за счет некоторых общих принципов права.

Устойчивое развитие налоговых правоотношений с учетом повсеместного влияния технологического прогресса требует пересмотр основ выстраивания правового регулирования налоговых отношений. Доктринальные изменения в политике по выстраиванию верного вектора развития налоговых правоотношений не могут не повлиять и на основу формирования международного вопроса. Так формирование новой международной налоговой системы и внедрение в нее новейших политических инструментов возможно за счет реализации некоторых основополагающих принципов.

Ключевые принципы выстраивания международных налоговых правоотношений влияют на построение самих международных налоговых соглашений, а также на реализацию правовых основ в аспекте выстраивания отдельного национального законодательства. Отмечается, что основной государственный фискальный инструмент в рассматриваемой сфере правоотношений относится к установлению и сбору налогов. Такой механизм фискального действия определяет некоторые другие особенности, входящие в налоговые правоотношения. Сюда следует отнести определение видов налогов, объекта налогообложения, определения размера ставки, порядка исчисления налогов в бюджет, круг налогоплательщиков и др. Перечисленные особенности посредством отправления фискальной функции уполномоченных органов направлены прежде всего на пополнение государственной казны с учетом технического прогресса и цифровизации.

Поступление установленных налогов и сборов в национальный бюджет отдельного государства в совокупности с реализацией механизма по выполнению смежных бюджет-

ных задач представляет собой систему обеспечения и непрерывного функционирования национальной налоговой системы с учетом информационной доступности с ограничением по вмешательству во внутренние налоговые дела государства. Что касается информационной доступности налоговой информации, то в настоящее время наблюдается адаптивная версия к сложившимся международным обстоятельствам. Вынесение обеспечения правового регулирования налоговых правоотношений на международный уровень является необходимой мерой в цифровом обществе для более удобного и быстрого обмена информационным ресурсом в налоговых правоотношениях международного характера.

Настоящие адаптационные перспективы в налоговых правоотношениях исходят из выстраивания удобной и универсальной модели функционирования в пределах наличия санкций, обрушившихся на Российскую Федерацию. Такие адаптивные риски исходят также из учета потребностей в технологических решениях. Проникновение в международные налоговые правоотношения цифрового ресурса не оставило без внимания такой принцип права как международное сотрудничество.

Общее понимание и востребованность по ведению рациональных действий в области выстраивания налоговых правоотношений с учетом санкционного давления основано на принципе международного сотрудничества с дружественными странами. Вопрос по формированию международного налогового сотрудничества является дискуссионным в доктрине налогового права. Но вместе с тем, данный теоретический пласт информации является ценным источником по закрытию коллизий и созданию устойчивых налоговых правоотношений как в пределах Российской Федерации, так и на мировой арене<sup>2</sup>.

Вопрос об обеспечении международного налогового сотрудничества можно рассмотреть с учетом тенденций обеспечения развития международных связей посредством международного сотрудничества ФНС Российской Федерации. Так Международное сотрудничество ФНС Российской Федерации проявляется посредством правового взаимодействия с международными организациями и объединениями по соответствующему кругу вопросов. Помимо всего прочего международное сотрудничество ФНС Российской Федерации обеспечивается на счет существования Автоматического обмена СНГ, технического содействия и экспорта технологий, автоматического обмена CBC и CRS, а также посредством выстраивания НДС-офиса для иностранных граждан на территории Российской Федерации.

Говоря о международном взаимодействии ФНС Российской Федерации с международными организациями и объединениями стоит указать на то, что данное направление в обеспечении принципа международного сотрудничества является первостепенным. Отметим, что упрощение выстраивания такой модели международного взаимодействия ФНС Российской Федерации обеспечивается с учетом технологические содействие и экспорт российских технологических инструментов для иностранной налоговой администрации является первичным направлением реализации принципа международного сотрудничества. Налаживание системы по автоматизированию в области контролирования уплаты НДС также отражается в рассматриваемом аспекте по построению международных налоговых связей.

На наш взгляд можно предопределить дальнейшие моменты по повышению результативности в области обеспечения правового регулирования международных налоговых правоотношений. Так первичным шагом в повышении уровня международного сотрудни-

чества по налоговым вопросам может быть разработка и внедрение процесса обучения сотрудников иностранных налоговых администраций. Отметим, что данное обучение должно осуществляться непосредственно с применением цифровых технологий. Считается, что техническая поддержка в виде определенной системной программы будет являться перспективным шагом по повышению адаптации к международным налоговым режимам на современное время.

Международное налоговое сотрудничество осуществляется также посредством обеспечения автоматического обмена информацией с большим количеством государств, в том числе с ключевыми офшоровыми и низконалоговыми юрисдикциями за счет построения единой технологической инфраструктуры. Такое бесперебойное цифровое оснащение по передаче информации представляет собой Единую систему передачи данных ОЭСР.

Российская ФНС уделяет названной системе пристальное внимание. Обеспечение регулирования правовых основ функционирования Единой системы передачи данных ОЭСР за счет ФНС проявляется через призму размещения в общем доступе единого пласта информации по функционированию такой системы. Существующая система ОЭСР в значительной степени позволяет сокращать вывод российского капитала за рубеж, а также позволяет в значительной мере увеличить налоговые поступления в бюджет непосредственно Российской Федерации.

Помимо всего прочего, хочется отметить факт того, что принцип международного налогового сотрудничества реализуется и посредством функционирования деятельности по выполнению международных налоговых обязательств. Выполнение названных обязательств выступает гарантом по признаю уверенности для всех участников рассматриваемых правоотношений с гарантией по созданию репутационного маркера в глобальном понимании.

Поддержание международного сотрудничества в области налоговых правоотношений осуществляется не только посредством ранее упомянутой деятельности ФНС Российской Федерации, но также и за счет формирования международных налоговых договоров со стороны Российской Федерации<sup>3</sup>. Суть реализации международных налоговых договоров заключается в первичной функции по выстраиванию правовой основы межгосударственных отношений. Помимо всего прочего, международные налоговые договоры содействуют поддержанию глобального мира на международной арене, а также являются важным фактором в области обеспечения безопасности посредством развития международного налогового сотрудничества. Международные налоговые договоры определяют защиту основных прав и свобод граждан, а также влияют на обеспечение законности в выстраивании государственных налоговых интересах.

Отметим, что процесс заключения международных налоговых договоров является по своей сути трудоемким процессом. Трудоемкость исходит из факта о том, что ведение переговоров и внедрение в договорной процесс иностранного элемента должно происходить с учетом всех специфических правовых особенностей<sup>4</sup>. Так заключение данных видов договоров возможно как с самими иностранными государствами, так и с вышеупомянутыми международными организациями и иными образованиями. Процесс по выстраиванию международного договорного взаимодействия согласуется с общими положениями национальных целей развития Российской Федерации.

Говоря о национальных целях развития отечественного законодательства и практики применения, стоит указать на приоритетность в установлении обеспечения устойчивого экономического развития с общим потенциалом по укреплению экономического суверенитета и высокой эффективности внедрения технологических ресурсов. Определение обеспечения правового регулирования налоговой сферы правоотношений в контексте выделения национальных стратегических целей следует рассматривать с учетом некоторых ключевых задачи. Так в правовом поле установлено, что достижение устойчивой и динамичной экономической системы возможно достичь посредством реализации некоторых направлений<sup>5</sup>.

Первичное направление по повышению экономического, в том числе налогового благополучия основывается на регулирование темпа роста валового внутреннего продукта страны. Второе направление связано с обеспечением снижения доли импорта товаров и услуг в структуре валового внутреннего продукта. Третье направление включает в себя процесс по увеличению объема инвестиций в основной капитал за счет улучшения инвестиционного климата. Четвертое направление основывается на обеспечении устойчивого роста доходов населения страны и повышения уровня пенсионного обеспечения в соответствии с установленным уровнем инфляции. Пятое направление связано с обеспечением роста капитализации фондового рынка. Шестой уровень основывается на перспективном вхождении Российской Федерации в число ведущих стран мира по показателю плотности роботизации.

Данный аспект обеспечения правового регулирования внедрения роботизации и повышения экономического статуса осуществляется посредством внедрения в налоговые правоотношения технического ресурса с учетом цифровых особенностей национальной налоговой системы, а также учета по формированию договорных конструкций. Седьмое направление основывается на формировании определенной сети устойчивых партнерских отношений через призму сотрудничества с иностранными государствами. Данная категория по международному сотрудничеству в рамках экономических отношений с учетом налоговых взаимодействий строится исходя из создания необходимой инфраструктуры с целью обеспечения внешнеэкономической деятельности страны. Помимо приоритетного направления по выстраиванию внешнеэкономической деятельности необходимо сделать акцент на развитии технологических процессов и некоторых промышленных коопераций с учетом основания новых рынков. Заключительное направление, которые стоит выделить, заключается в увеличении объема перевозок по международным транспортным координатами, что в положительной динамике скажется на налоговых доходах Российской Федерации с учетом реализации принципа международного налогового сотрудничества.

Итак, можно говорить о том, что развитие налоговых правоотношений на современном этапе выстраивания политической повестки Российской Федерации не ведется возможным без учета технической оснащенности и общего уровня достижения цифрового прогресса. Выработка стратегического правового иммунитета в области обеспечения развития налоговых правоотношений затрагивает основы правового обеспечения функционирования международных налоговых правоотношений. Цифровой вызов в значительной степени облегчает процесс по выстраиванию международного налогового сотрудничества.

Информационно-телекоммуникационные технологии в налоговых правоотношениях как глобального уровня, так и национального уровня являются целевым направлением в области формирования и достижения национальных целей со своими показателями по выполненным задачам. Так остро стоит на повестке дня вопрос по обеспечению соблюдения сетевого суверенитета с учетом потребностей в перенятии цифрового международного опыта. Помимо всего прочего, в настоящий момент времени поднимается вопрос по формированию основ информационной безопасности в сфере правового регулирования налоговых правоотношений, с включением в них цифрового ресурса.

Основываясь на том, что Российская Федерация в настоящий момент времени выступает за неуклонительное соблюдение договорных налоговых норм, а также иных нормативно-правовых закреплений, можно утверждать, что отечественный законодатель подтверждает свою принадлежность к основополагающим принципам международного налогового права по добросовестному выполнению международных налоговых обязательств с учетом технической оснащенности посредством формирования и проецирования непрерывного международного сотрудничества.

Безусловно, можно судить о том, что ФНС Российской Федерации и иные уполномоченные органы в полной мере реализуют ключевые задачи в области стратегического развития налоговых правоотношений при реализации национальных проектов в области формирования налоговой политики с учетом технологического лидерства.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов” (разработаны Минфином России) [Электронный ресурс] // СПС “КонсультантПлюс”. URL: <https://sps-consultant.ru/> (дата обращения: 11.11.2025).

<sup>2</sup> Копина, А. А. Международное налоговое право : учебник и практикум для вузов / ответственные редакторы А. А. Копина, А. В. Реут. - Москва : Издательство Юрайт, 2025. - 239 с.

<sup>3</sup> Федеральный закон от 15.07.1995 № 101-ФЗ (ред. от 08.12.2020) “О международных договорах Российской Федерации” [Электронный ресурс] // СПС “КонсультантПлюс”. URL: <https://sps-consultant.ru/> (дата обращения: 11.11.2025).

<sup>4</sup> Лушникова, М. В. Формы международного сотрудничества в сфере налогообложения и российское налоговое законодательство / М. В. Лушникова // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. – 2022. – Т. 16, № 2(60). – С. 266-277.

<sup>5</sup> Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 “О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года” [Электронный ресурс] // СПС “КонсультантПлюс”. URL: <https://sps-consultant.ru/> (дата обращения: 11.11.2025).

# INTERNATIONAL TAX COOPERATION AS A BASIC PRINCIPLE OF DEVELOPMENT OF TAX LEGAL RELATIONS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

© 2025 Ivanova Angelina Grigorievna\*

Student

Samara State University of Economics

E-mail: angelinaiv\_va1@mail.ru

Tax justice and the legal regulation of tax relations, taking into account the current conditions for the introduction of a digital resource in them, is in an active stage of change. The modernization of tax legal relations in the national hotel system also affects the building of the international economic agenda. Thus, the predestination of the doctrinal basis for the existence and development of international tax relations will become a stage in building a holistic picture of the perception of the fundamentals of legal regulation of tax relations and the formation of a common view on the impact of the technological process on them. Consideration of some of the doctrinal foundations for the development of international tax cooperation will have a positive impact on the development of the tax sector on a global scale. The authors of this study in the field of theoretical understanding of international tax relations will analyze the main trends in the legal regulation of international tax relations.

**Keywords:** international tax law, international cooperation, international relations, digitalization, digital resources, globalization, taxes, doctrine.

---

\* Scientific adviser – **Tselniker Grigory Feliksovich**, Candidate of Law Sciences, Associate Professor, Samara State University of Economics.

**О ПОСЛЕДСТВИЯХ ПОДАЧИ ХОДАТАЙСТВА О ВОССТАНОВЛЕНИИ СРОКА ПОДАЧИ  
АПЕЛЛЯЦИОННОЙ ЖАЛОБЫ ПОСЛЕ ИСТЕЧЕНИЯ ШЕСТИМЕСЯЧНОГО СРОКА,  
ПРЕДУСМОТРЕННОГО ЧАСТЬЮ 2 СТАТЬИ 259  
АРБИТРАЖНОГО ПРОЦЕССУАЛЬНОГО КОДЕКСА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ:  
КОММЕНТАРИЙ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ СУДЕБНОЙ КОЛЛЕГИИ  
ПО ЭКОНОМИЧЕСКИМ СПОРАМ ВЕРХОВНОГО СУДА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ОТ 20.12.2022 № 305-ЭС22-14814 ПО ДЕЛУ № А40-126245/2020**

**© 2025 Кузнецов Сергей Анатольевич**

кандидат юридических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: KuznetsovS.A@yandex.ru

В статье обсуждается вопрос о последствиях обращения с ходатайством о восстановлении срока подачи апелляционной жалобы после истечения шестимесячного срока, установленного ч. 2 ст. 259 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации, анализируется доктрина арбитражного процессуального права, а также судебная практика по данному вопросу.

**Ключевые слова:** ходатайство о восстановлении срока подачи апелляционной жалобы, шестимесячный срок.

Дело, по которому Судебная коллегия по экономическим спорам (далее – коллегия, КЭС, СК по ЭС) Верховного Суда Российской Федерации (далее - ВС РФ) вынесла комментируемое определение, обращает на себя внимание не только в связи с затрагиваемой в настоящей работе темой, в нем любопытны и вопросы материального права, и оценка фактических обстоятельств, и высказанные коллегией по экономическим спорам суждения относительно оснований восстановления процессуального срока. Однако настоящий весьма краткий формат не позволяет нам высказаться по всем интересным вопросам, так или иначе затронутым в этом споре, мы коснемся лишь вопроса о последствиях обращения за восстановлением процессуального срока, отведенного на обращение с апелляционной жалобой, за рамками закрепленного ч. 2 ст. 259 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации (далее – АПК РФ, Кодекс) шестимесячного срока. Позволим себе лаконично напомнить обстоятельства спора.

Истец (заказчик) просил взыскать с ответчика (подрядчика) излишне уплаченные по договорам денежные средства в связи с установленными после принятия и оплаты работ фактами завышения их объемов и их некачественности.

Суд первой инстанции отказал в иске в связи с отсутствием у ответчика неосновательного обогащения.

Суд апелляционной инстанции не поддержал первую инстанцию и, полагая, что истец излишне выплатил за работы, признал требование о возврате излишнего обоснованным.

Суд округа счел правильной позицию суда апелляционной инстанции.

Коллегия по экономическим спорам пришла к выводу о том, что суды предыдущих инстанций при разрешении спора не учли баланс между основополагающими принципами цивилистического процесса (правовая определенность, справедливость, диспозитивность) и вследствие этого вошли в непримиримое противоречие с целым рядом конкретных норм арбитражного процессуального законодательства о процессуальных сроках, отметила возможность прекращения производства по жалобе, если в ходе ее рассмотрения будет установлено отсутствие оснований восстановления срока ее подачи, в том числе в силу соответствующей правовой позиции Конституционного Суда Российской Федерации (далее – КС РФ)<sup>1</sup>, и подробно напомнила о недопустимости оставления без оценки доводов участников спора и их ходатайств относительно восстановления процессуальных сроков.

Наиболее важным в контексте обсуждаемого нами вопроса является то, что в комментарии определению коллегия по экономическим спорам отдельно подчеркнула, что содержащиеся в ч. 2 ст. 259 АПК РФ законоположения не предусматривают допустимость восстановления срока обжалования судебного акта в случае, если соответствующее обращение сделано после окончания шестимесячного срока, даже в том случае, если будут наличествовать уважительные причины его пропуска<sup>2</sup>.

Данное утверждение сделано коллегией применительно к участнику спора, который настаивал на отсутствии у него сведений об обжалуемом им судебном акте первой инстанции.

Соответствующая правовая позиция ранее приводилась в определении СК по ЭС ВС РФ от 24.04.2015 N 307-ЭС15-661 по делу N А56-40821/2013 и нашла отражение в п. 5 подразд. "II. Процессуальные вопросы" разд. "Судебная коллегия по экономическим спорам" Обзора судебной практики ВС РФ N 4 (2015), утвержденного Президиумом ВС РФ 23.12.2015<sup>3</sup>.

В указанных обзоре и определении установленный ч. 2 ст. 259 АПК РФ шестимесячный срок квалифицирован как пресекательный, то есть не подлежащий восстановлению в случае его пропуска<sup>4, 5, 6, 7, 8, 9</sup>.

Для участников разбирательства и для не участвовавших в споре лиц начало течения названного срока отличается.

Из ч. 2 ст. 259 АПК РФ следует, что для привлеченных к делу лиц течение определенного данной нормой процессуального права шестимесячного срока отсчитывается от дня вынесения оспариваемого судебного акта, тогда как для не принимавших в деле участия, чьи права и обязанности оказались затронуты судебным актом (ст. 42 Кодекса), соответствующий срок начинается иначе – от дня, когда им стало или должно было стать известным, что их права и (или) интересы нарушены соответствующим судебным актом.

В пятом абзаце п. 3 мотивировочной части определения КС РФ от 16.01.2007 № 233-О-П и втором абзаце п. 14 постановления Пленума ВС РФ от 30.06.2020 № 12 порядок исчисления шестимесячного срока для не принимавших участия в споре, права и обязанности которых нарушены судебным актом, распространен также на не явившихся в судебное заседание по причине ненадлежащего извещения их о времени и месте разбирательства в суде, и отмечено, что срок обращения с жалобой может быть восстановлен судом на основании ходатайства данного лица, если соответствующее процессуальное обращение сделано до окончания шести месяцев от дня, когда заявителю стало или должно было

стать известно, что его права либо интересы нарушаются или каким-либо иным образом затронуты обжалуемым судебным актом (ч. 2 ст. 259 АПК РФ).

Данные правовые позиции КС РФ и ВС РФ в отношении порядка исчисления установленного ч. 2 ст. 259 АПК РФ шестимесячного срока для не располагавших сведениями о нарушении их прав и интересов обжалуемым судебным актом не затрагивают последствия его истечения для этих лиц, которые, как следует из комментируемого определения, состоят в том, что во всяком случае истечения указанного пресекательного срока положения ч. 2 ст. 259 АПК РФ не допускают восстановление истекшего срока обжалования судебного акта в случае, если соответствующее обращение сделано после окончания шестимесячного срока, даже в том случае, если будут наличествовать уважительные причины его пропуска.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Постановление Конституционного Суда Российской Федерации от 17.03.2010 № 6-П "По делу о проверке конституционности положений статьи 117, части 4 статьи 292, статей 295, 296, 299 и части 2 статьи 310 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации в связи с жалобой закрытого акционерного общества "Довод" // Российская газета. 01.04.2010. № 69.

<sup>2</sup> Определение Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда Российской Федерации от 20.12.2022 № 305-ЭС22-14814 по делу № А40-126245/2020.

<sup>3</sup> Бюллетень Верховного Суда Российской Федерации. 2016. № 8. С. 30.

<sup>4</sup> Асосков А.В. Пресекательные сроки и их соотношение с другими видами гражданско-правовых сроков // Вестник гражданского права. 2018. № 4. С. 49.

<sup>5</sup> Исаева Е.В. Процессуальные сроки в гражданском и арбитражном процессе: Учебно-практическое пособие. М., 2005.

<sup>6</sup> Кириллова М.Я. Исковая давность. М.: Юридическая литература, 1965. С. 139.

<sup>7</sup> Кириллова М.Я., Крашенинников П.В. Сроки в гражданском праве. Исковая давность. М.: Статут, 2016.

<sup>8</sup> Комментарий к Арбитражному процессуальному кодексу Российской Федерации / Под ред. А.А. Иванова. М.: Городец, 2011. С. 967.

<sup>9</sup> Комментарий к Арбитражному процессуальному кодексу Российской Федерации (постатейный) / Под ред. В.В. Яркова. 4-е издание, исправленное и переработанное. М.: Статут, 2020.

**ON THE CONSEQUENCES OF FILING A MOTION TO RESTORE THE TIME LIMIT  
FOR FILING AN APPEAL AFTER THE EXPIRATION OF THE SIX-MONTH PERIOD  
PROVIDED FOR IN PART 2 OF ARTICLE 259 OF THE ARBITRATION PROCEDURAL  
CODE OF THE RUSSIAN FEDERATION: COMMENTARY TO THE RULING  
OF THE JUDICIAL BOARD ON ECONOMIC DISPUTES OF THE SUPREME COURT  
OF THE RUSSIAN FEDERATION DATED DECEMBER 20, 2022 NO. 305-ES22-14814  
IN CASE NO. A40-126245/2020**

**© 2025 Kuznetsov Sergey Anatolyevich**  
Candidate of Law Sciences, Associate Professor  
Samara State University of Economics  
E-mail: KuznetsovS.A@yandex.ru

The article discusses the consequences of filing a request to restore the deadline for filing an appeal after the six-month period established by Part 2 of Article 259 of the Arbitration Procedure Code of the Russian Federation, analyzes the doctrine of arbitration procedural law, and examines court practice on this issue.

**Keywords:** application for restoration of the deadline for filing an appeal, six-month period.

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЧАСТНОЙ ОХРАННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

© 2025 Сухоруков Роман Викторович

преподаватель

Самарский государственный экономический университет

E-mail: makarov\_roman63@mail.ru

В статье рассматриваются актуальные проблемы правового регулирования частной охранной деятельности в Российской Федерации. Основное внимание уделяется вопросам совершенствования нормативной базы в сфере государственной и частной охраны. Автором исследуются два перспективных направления совершенствования законодательства: разработка единого рамочного закона об охранной деятельности и создание отдельных нормативных актов для регулирования государственной и частной охранной деятельности. Особое внимание уделяется анализу зарубежного опыта в данной сфере. В результате исследования обоснована целесообразность дифференцированного подхода к правовому регулированию с возможностью последующей консолидации норм, что позволит обеспечить эффективное функционирование всей системы охранной деятельности.

**Ключевые слова:** охранная деятельность, правовое регулирование, государственная охрана, частная охрана, законодательство, национальная безопасность, экономическая безопасность.

Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью охранной деятельности в системе обеспечения национальной и экономической безопасности государства. В современных условиях эффективность функционирования всей системы защиты прав и законных интересов граждан и организаций напрямую зависит от качества правового регулирования вышеуказанной сферы деятельности.

Проведенный анализ положений юридической доктрины и действующей нормативно-правовой базы в сфере государственной и частной охранной деятельности демонстрирует объективную необходимость существенной модернизации основополагающих правовых положений<sup>1</sup>. Подобная актуализация правового регулирования должна осуществляться с учетом актуальных тенденций развития сферы охранных услуг и реального состояния соответствующего сегмента рынка, что позволит обеспечить адекватность нормативной базы современным социально-правовым реалиям и повысить эффективность механизмов правового регулирования охранной деятельности.

Между тем, в современной правовой доктрине наблюдается противоречие в выборе путей развития законодательства в сфере охранной деятельности. Один из возможных векторов движения связан со стремлением к универсализации правового поля. В этом случае предполагается создание единого закона, который интегрировал бы в себя все нормы, относящиеся к охранной деятельности, независимо от ее ведомственной или частной принадлежности. Противоположная точка зрения отстаивает необходимость отдельного регулирования, основанного на принципиальных различиях между государственной и негосударственной охраной. Сторонники этого подхода считают необходимым принятие от-

дельных законодательных актов, которые детально закрепляли бы основы правового воздействия для каждой из этих сфер, учитывая их особую природу и общественные функции.

В связи с чем, разработка взвешенной государственной политики в охранной сфере является стратегическим приоритетом для законодателей и экспертов. Ее сущность заключается в построении действенных инструментов, гарантирующих защиту объектов любой формы собственности. Ключевая задача при этом – создание единой и современной системы безопасности, адекватной существующим рискам и разнообразию охраняемых объектов. Движение вперед в развитии законодательства требует концептуальных изменений, направленных на прояснение будущего охранной отрасли, четкое распределение ответственности между ее участниками и установление прозрачных границ между функциями государственных и частных структур.

Таким образом, в процессе совершенствования правового регулирования охранной деятельности приоритетное значение приобретает разработка консолидированного законодательного акта, способного обеспечить системную интеграцию всех существующих форм охранной деятельности. Ведущая роль в концептуальной разработке данного нормативного документа отведена Федеральной службе войск национальной гвардии Российской Федерации (Росгвардии)<sup>2</sup>.

В соответствии с «Концепцией развития вневедомственной охраны на период 2018–2021 годов и далее до 2025 года»<sup>3</sup> была предложена разработка федерального закона «Об охранной деятельности в Российской Федерации». Данная инициатива стала результатом комплексного анализа действующего правового регулирования в сфере охранной деятельности. В свою очередь, анализ нормативно-правового регулирования охранно-профилактической деятельности в ряде государств ближнего зарубежья, включая Республику Беларусь<sup>4</sup> и Республику Казахстан<sup>5</sup>, позволил установить заметное сходство в подходах к государственному управлению данной сферой. В подавляющем большинстве рассмотренных случаев правовое поле формируется за счет принятия единого законодательного акта, задающего унифицированные правила функционирования для всех участников охранной деятельности.

Исследование моделей организации охранной деятельности в странах ближнего зарубежья открывает новые перспективы для осмысления отечественной правовой системы в данной сфере. При этом действующее российское законодательство демонстрирует определенную фрагментарность в регулировании деятельности субъектов охраны. Правовые нормы, регламентирующие их функционирование, рассредоточены по различным законодательным актам и не образуют целостной системы. Подобная разобщенность нормативной базы свидетельствует о необходимости масштабной «правовой ревизии» и глубокой системной переработки правового регулирования в этой области.

В теории правотворчества сложился устойчивый принцип: первоочередному принятию подлежит рамочный нормативный правовой акт, задающий общие контуры регулирования определенной сферы, после чего становится возможным последовательное формирование специализированных подотраслевых нормативных документов<sup>6</sup>. Однако в сфере охранной деятельности данный алгоритм был нарушен: законодательство складывалось стихийно. Подобная траектория развития имела объективные исторические предпосылки. В начале 1990-х годов, в условиях стремительного перехода России к рыночной экономике, возникла острая необходимость оперативного формирования правового поля для

новых видов деятельности. При этом четкие границы взаимодействия государственного и негосударственного сегментов в сфере охраны изначально не были определены. Кроме того, на тот момент отсутствовали как развернутая нормативная база, так и научно обоснованные подходы к регулированию негосударственной составляющей охранной деятельности.

Позиция о целесообразности разработки единого рамочного закона в сфере охранной деятельности встречает неоднозначную оценку в научном сообществе. В частности, исследователи В.И. Майоров и В.Б. Квасов<sup>7</sup> высказывают аргументированные сомнения в эффективности подобного подхода в рамках действующей правовой системы. По их мнению, принципиальные различия между государственной и частной охранной деятельностью делают объединение их регулирования в рамках одного законодательного акта малоперспективным. Ученые подчеркивают, что даже регламентация исключительно государственной охранной деятельности представляет собой сложную задачу – прежде всего из-за многообразия субъектов, обладающих неодинаковым административно-правовым статусом.

Таким образом, слияние двух разнородных правовых режимов в едином нормативном акте, как полагают исследователи, способно привести к двум негативным последствиям. Во-первых, это может спровоцировать размывание четких границ между государственной и частной охраной, что усложнит правоприменительную практику. Во-вторых, закон рискует стать чрезмерно объемным и трудночитаемым, утратив необходимую юридическую ясность и системность.

Необходимо признать, что в правовой действительности логическая стройность нормативного регулирования нередко расходится с объективными условиями его реализации. Тем не менее есть основания рассчитывать, что аргументированные предложения и накопленный научно-практический материал в перспективе послужат фундаментом для формирования обобщенного законодательного акта, охватывающего все виды охранной деятельности.

На сегодняшний день наиболее перспективной представляется модель правотворчества, предполагающая разработку двух обособленных федеральных законов – «О государственной охранной деятельности в Российской Федерации» и «О частной охранной деятельности». Подобный подход открывает возможности для дифференцированного совершенствования правового регулирования каждой из указанных сфер деятельности. Он позволяет в полной мере учитывать отраслевую специфику и одновременно поддерживать четкое разграничение между государственным и негосударственным сегментами охранной деятельности.

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие ключевые положения.

В современных условиях эффективность системы обеспечения национальной и экономической безопасности напрямую зависит от качества правового регулирования охранной деятельности и результативности работы всех ее субъектов. Существующие нормативные правовые акты требуют существенной модернизации с учетом актуальных тенденций развития рынка охранных услуг. Анализ действующей нормативной базы выявил ряд существенных проблем. Прежде всего, отмечается фрагментарность правового регулиро-

вания, отсутствие целостной системы норм, а также наличие пробелов и противоречий в законодательстве.

Исследование зарубежного опыта показало, что в ряде государств успешно применяется модель единого законодательного акта, регулирующего все аспекты охранно-профилактической деятельности. Однако российские реалии требуют особого подхода к формированию правовой базы. В ходе исследования определены два перспективных направления совершенствования законодательства. Первое предполагает разработку единого рамочного закона об охранной деятельности. Второе – создание отдельных нормативных актов для регулирования государственной и частной охранной деятельности.

Наиболее целесообразным на современном этапе представляется дифференцированный подход к правовому регулированию с последующей возможностью консолидации норм. Это позволит учесть специфику различных видов охранной деятельности и обеспечить эффективное правовое регулирование каждой сферы.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Осипов, Д. Д. Конфиденциальность в частном расследовании: законодательство и актуальные вопросы информационной безопасности / Д. Д. Осипов // Безопасность бизнеса. – 2025. – № 3. – С. 46-51. – DOI 10.18572/2072-3644-2025-3-46-51. – EDN KYNJLO.

<sup>2</sup> Осипов, Д. Д. Особенности государственного контроля за профессиональной деятельностью частных детективов в Российской Федерации на современном этапе / Д. Д. Осипов // Проблемы развития предприятий: теория и практика. – 2024. – № 1-2. – С. 188-191. – EDN ZJXDZD.

<sup>3</sup> «Концепция развития вневедомственной охраны на период 2018 - 2021 годов и далее до 2025 года» (утв. Росгвардией) // СПС Консультант Плюс.

<sup>4</sup> Закон Республики Беларусь от 21 июля 2023 г. № 302-3 «Об изменении законов по вопросам охранной деятельности» // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – 25 июля 2023 г. – № 2/3022.

<sup>5</sup> Закон Республики Казахстан от 19 октября 2000 года № 85-III «Об охранной деятельности» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 12.07.2025 г.) // Официальный интернет-ресурс «Континент».

<sup>6</sup> Осипов, Д. Д. К вопросу об источниках правового регулирования частной детективной и охранной деятельности / Д. Д. Осипов // Право и государство: теория и практика. – 2022. – № 12(216). – С. 85-87. – DOI 10.47643/1815-1337\_2022\_12\_85. – EDN FGMRNU.

<sup>7</sup> Майоров В.И., Квасов В.Б. Разработка концепции проекта закона «О государственной охранной деятельности в РФ»: обоснование, стратегия, перспективы // Правопорядок: история, теория, практика. 2021. № (1). С.30.

## ACTUAL PROBLEMS OF LEGAL REGULATION OF PRIVATE SECURITY ACTIVITIES

© 2025 Sukhorukov Roman Viktorovich

Lecturer

Samara State University of Economics

E-mail: makarov\_roman63@mail.ru

The article considers current problems of legal regulation of private security activities in the Russian Federation. The focus is on improving the regulatory framework for public and private security. The author explores two promising areas of legislative improvement: the development of a single framework law on security activities and the creation of separate regulatory acts to regulate public and private security activities. Special attention is given to the analysis of foreign experience in this field. As a result of the study, the feasibility of a differentiated approach to legal regulation with the possibility of subsequent consolidation of rules is justified, which will allow the effective functioning of the entire security system.

**Keywords:** security activity, legal regulation, state protection, private security, legislation, national security, economic security.

## МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО КАК СОВРЕМЕННЫЙ СПОСОБ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРАВОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТПРАВЛЕНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО ПРАВОСУДИЯ НА МЕЖДУНАРОДНОЙ АРЕНЕ

© 2025 Сычева Карина Сергеевна\*

студент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: sychevakarina27@gmail.com

Международная экологическая юстиция и отправление международного экологического правосудия на мировой арене претерпевают значительные изменения. Модернизация текущих правовых положений в области международного экологического правосудия диктует первичную потребность по выработке современных доктринальных воззрений на определение международного экологического правосудия для закрытия теоретических коллизий глобального масштаба. Автором настоящего исследования в области международного экологического правосудия будут проанализированы особенности по возможным тенденциям совершенствования международной экологической юстиции путем обеспечения непрерывного сотрудничества между странами как основного принципа сохранения международного экологического правопорядка.

**Ключевые слова:** международное экологическое право, международное сотрудничество, правосудие, международные отношения, правопорядок, глобализация, зеленое развитие, суд, доктрина.

Устойчивое развитие социально-экономической сферы отдельной страны сказывается на формировании взаимодействия между странами по вопросам глобальных экологических проблем. В настоящих условиях, когда поднимаются мировые проблемы по истощению природных ресурсов, общем снижении уровня экологической обстановки, нарастанию неравенства в социальной сфере отдельной страны, все более становится актуален вопрос по предотвращению данного рода проблем путем выстраивания международного экологического сотрудничества. Нельзя отрицать факт того, что международное сотрудничество как принцип международного права является составной частью международного экологического правосудия.

Достижение потенциального высокого уровня устойчивого развития международного экологического сотрудничества в аспекте отправления международного экологического правосудия согласуется с основными правилами построения правового обеспечения указанных сфер правоотношений исходя текста Резолюции № 70/1 Генеральной Ассамблеи ООН «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года»<sup>1</sup>. Данный нормативно-правовой акт, принятый в 2015 г. имеет цель по повышению международного потенциала в области вопросов экологических и иных проблем. Так в тексте утвердились некоторые цели, которые позволяют не только сохранить,

---

\* Научный руководитель – **Бортников Сергей Петрович**, доктор юридических наук, доцент, Самарский государственный экономический университет.

но и повысить устойчивое развитие и выработку на международном уровне экономических ресурсов, а также помогут построить социальные и экологические перспективы. Исходя из упомянутого акта, можно утверждать о том, что международные экологические правоотношения требуют современных реформаторских шагов. Достижение в выстраивании миролюбивого и справедливого международного общества возможно достичь посредством мобилизации сил отправления международного экологического правосудия.

Международное экологическое правосудие на современном этапе глобализации в области обеспечения решения проблем, связанных с окружающей средой, выступает первичным механизмом по совершенствованию данного рода деятельности. Отправления данного вида правосудие актуализируются некоторые правовые особенности по масштабам распространения правовых отношений в области международной экологии, а также обеспечивается долгосрочный процесс по выстраиванию эффективного сотрудничества. Неопределенность и многочисленность интересов, осевших в обеспечении правового регулирования международного экологического правосудия, диктуют необходимость по более детальному освещению перспектив в сфере выстраивания международного экологического сотрудничества как особого способа обеспечения правовой результативности отправления экологического правосудия на международной арене.

Обсуждение на международном консенсусе мер в области обеспечения правового регулирования правопорядка охраны окружающей среды поднимает круг вопросов, связанных с реализацией специальных принципов международного права окружающей среды<sup>2</sup>. Особенность таких принципов в аспекте исследования международного экологического правосудия при сотрудничестве заключается в том, что данный пласт принципов по своей правовой природе относится к мягкому праву. Мягкое право в данном контексте предопределения правоотношений характеризуется тем, что большая часть правового регулирования основывается исходя из результатов конференций.

Что касается современного этапа выстраивания партнерских отношений на международной арене в области обеспечения и сохранения правопорядка, то принцип сохранения приоритетного международного сотрудничества выходит, на наш взгляд, на первый план. Первоочередное значение данного принципа исходит из того, что международное экологическое сотрудничество призвано установить совершенно новый и справедливый механизм построения и функционирования глобальных партнерских отношений через создание дополнительных уровней взаимодействия среди потенциальных стран участников таких отношений. Ориентироваться по выбору сотрудничества в данной области правоотношений следует, по нашему мнению, исходя из развитости в той или иной стране общей экономическо-социальной системы.

Первичный взгляд в выстраивании партнерских отношений на международной арене для правового регулирования международного экологического правосудия основывается также на первоначальной задаче по обеспечению сопровождения уважительного отношений к защите прав и свобод глобальной системы окружающей среды. Комплексный характер в аспекте рассматриваемых правоотношений влияет на взаимозависимость всех стран, которые потенциально будут сотрудничать в области отправления международного экологического правосудия.

Международное сотрудничество в области экологического права и отправления правосудия является эффективным принципом по обеспечению правового регулирования

данной области правоотношений. Принцип такого сотрудничества на мировой арене можно описать посредством установления партнерских отношений в духе глобального взаимодействия различных государств. Такое международное взаимодействие направлено на сохранение экологических прав и свобод, обеспечения их непрерывной защиты, а также является приоритетным направлением для восстановления здорового состояния экосистемы планеты через призму сохранения целостности такой экосистемы. Солидарность по данному кругу вопросов будет являться механизмом построения комплексного уровня в Зеленой повестки дня, о которой мы будем говорить далее.

Правовое регулирование рассматриваемых правоотношений ориентируется на создание потенциально эффективных механизмов в области исходного предотвращения появления проблем в экосистеме. Сотрудничество со сторонними странами по данному вопросу напрямую влияет на экономическую и социальную систему. Считается, что более детальное регулирование международного экологического сотрудничества и отправление правосудия сможет привести к повышению как уровня экономики, так и повышению уровня социального развития отдельной страны, а также приведет к взаимозависимому росту обеспечения устойчивого развития в мировом масштабе сотрудничества государств.

Так мировая торговля может претерпевать некоторые изменения при отклонении от вектора обеспечения непрерывного международного экологического сотрудничества. Изменения на мировых торговых площадках могут быть обусловлены в данном случае за счет произвольной дискриминации определенных государств, отказывающихся участвовать в партнерских отношениях. Что касается произвольных односторонних действий в рассматриваемой области отношений, то их стоит также избегать или свети к минимуму. Следует отойти от предоставления индивидуально-обособленного решения экологических запросов за пределами границ импортируемой страны. Соответственно, все меры, которые возможно предпринять в сфере сохранения экосистемы при международном сотрудничестве, должны иметь вектор развития в области непрерывного поиска выхода из проблемных ситуаций, связанных с трансграничными и (или) глобальными экологическим казусами посредством международного консенсуса<sup>4</sup>.

Международные консенсусы включают в себя зачатки по возрастающей прерогативе в области сохранения социального уровня и его прямого соотношения с повышением международного сотрудничества. Здесь рассматриваемый вид сотрудничества должен выполнять основной круг задач для изменения нормативно-правового регулирования и его дополнения посредством учета опыта по взятию во внимание совершенствования правил отправления международного экологического правосудия.

Принятие основных мер предосторожности в области отправления международного экологического правосудия с национальными органами отдельных стран может стать отправной точкой в направлении по международному сотрудничеству<sup>3</sup>. Национальные органы, отвечающие за развитие правоотношений на международной арене по вопросам экологического правопорядка, являются исходной частью механизма по предопределению тактики повышения эффективности обеспечения правового регулирования. Такими органами в аспекте анализа полномочий отечественных органов Российской Федерации могут быть такие органы как Генеральная прокуратура Российской Федерации и иные уполномоченные органы страны.

Национальные власти, в данном случае – российские власти должны стремиться сохранить интернациональные экологические режимы и использование экологических средств в полном объеме с учетом технологических возможностей и дальнейшего учета выстраивания национальных целей перспективного развития. Одним из методов повышения обеспечения международного сотрудничества в области экологического правосудия может стать механизм по введению предоставления оценки экологических последствий посредством повышения роли международных экологических уведомлений, направления детальности уполномоченных органов, укрепления национального потенциала с ориентировочным интересом на партнерские отношения в области международного экологического правосудия.

Следующий метод по повышению роли международного экологического правосудия в аспекте определения принципа сотрудничества может быть такой метод как метод по разработке теоретических воззрений исходя из доктрины права с целью дополнения международного права. Здесь основополагающей точкой доктринальных исследований может быть круг вопросов по обеспечению компенсации не нарушения экологических прав и причинения ущерба.

Снизить потенциальный ущерб в сфере международных экологических правоотношений посредством национального права возможно с помощью выполнения целей по Зеленому развитию. Так Зеленое развитие было заложено в основу такого нормативно-правового акта как Распоряжение Правительства РФ № 1912-р “Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации”<sup>4</sup>. Зеленое развитие Российской Федерации призвано привлекать внебюджетные средства в различного рода проекты по сохранению экосистемы, а также по развитие международных договоров в области защиты окружающей среды. Приоритетные цели, исходя из упомянутого нормативно-правового акта, заключаются в решении конкретных социально-экономических задач, потенциально влияющих на международные экологические правоотношения. Также Зеленое развитие направлено на выстраивание долгосрочного и существенного положительного влияния на экосистему посредством, например, возмещения материального ущерба.

Оценка ущерба, о котором мы говорили выше, возможна посредством реализации мер прокурорского реагирования на национальном уровне Российской Федерации. Основы деятельности прокуратуры в сфере экологического права основаны на Приказе Генпрокуратуры России № 198 “Об организации прокурорского надзора за исполнением законодательства в экологической сфере”<sup>5</sup>. Так органы прокуратуры в области обеспечения защиты экологических прав могут вынести представление для устранения нарушений, адресованному иному уполномоченному органу или должностному лицу. Также органы прокуратуры в рассматриваемой сфере правоотношений может в письменной форме вынести предостережение о недопустимости нарушения экологических прав граждан с исходной целью для общего повышения международного экологического правопорядка. Отметим, что органы прокуратуры в праве возбуждать уголовные дела в сфере осуществления национального надзора за исполнением природоохранительного законодательства. Помимо всего прочего, органы прокуратуры в области соблюдения экологических прав имеет возможность по составлению постановления о возбуждении дел об административном нарушении, а также прямой возможности подачи искового заявления в суд.

Если нарушенные категории прав и свобод будут затрагивать международные правоотношения, то органы прокуратуры имеют возможность по уведомлению уполномоченных органов иных стран о сложившейся ситуации. Считается, что такой механизм по обеспечению принципа международного сотрудничества может стать зачаточным способом по деятельности в области наращивания национального потенциала обеспечения международного экологического правосудия. Таким образом, органы прокуратуры будут являться первоочередным органом в международном сообществе по обеспечению сотрудничества для сохранения экологических прав и свобод.

Итак, можно прийти к общим выводам о том, что международное экологическое правосудие основывается на некоторых приоритетных принципах. Обеспечение правового регулирования международного экологического сотрудничества будет служить отправным механизмом по предотвращению дискуссионных проблем в рассматриваемой области правоотношений. Что касается решений трансграничных экологических проблем, то они, в связке с глобальными экологическими трудностями, указывают на коллизионные аспекты в области как правового регулирования, так и в области сохранения общего международного экологического правопорядка. Выстраивание эффективной и потенциально современной политики международного экологического сотрудничества будет служить механикой для закрытия нерешенных правовых вопросов.

Повышение эффективного обеспечения правового регулирования возможно достичь посредством реализации современного потенциала путем отправления международного экологического правосудия. Повышение уровня правосудия в данном случае будет реализовываться с общей оценкой разработки национальных нормативно-правовых актов. Разработка национального законодательства должна происходить также в партнерских отношениях для учета потребностей международных интересов. Что касается международных интересов именно в отправлении экологического правосудия, то такая деятельность требует предусмотреть потенциально новые меры ответственности за нарушения экологических прав и свобод. Помимо ориентирования на современный лад переосмысления мер ответственности, необходимо обратить основной взор на размер компенсации морального ущерба, а также на прямую возможность по возмещению иных материальных потерь.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Резолюция № 70/1 Генеральной Ассамблеи ООН “Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года” [рус., англ.] (Принята в г. Нью-Йорке 25.09.2015 на 4-ом пленарном заседании 70-ой сессии Генеральной Ассамблеи ООН) (Вместе с “Декларацией”) [Электронный ресурс] // СПС “КонсультантПлюс”. URL: <https://sps-consultant.ru/> (дата обращения: 18.10.2025).

<sup>2</sup> Goryushina, E. A. Global Environmental Challenges: Demand for International Cooperation / E. A. Goryushina // *Novelty. Experiment. Traditions (N.Ex.T)*. – 2022. – Vol. 8, No. 4(20). – P. 32-40.

<sup>3</sup> Бортников, С. П. Финансовые вопросы инвестирования в судебный процесс третьими лицами в англосаксонском праве и в Российской Федерации / С. П. Бортников // *Lex Russica (Русский закон)*. – 2024. – Т. 77, № 4(209). – С. 109-123.

<sup>4</sup> Распоряжение Правительства РФ от 14.07.2021 № 1912-п (ред. от 14.10.2025) “Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации” [Электронный ресурс] // СПС “КонсультантПлюс”. URL: <https://sps-consultant.ru/> (дата обращения: 20.10.2025).

<sup>5</sup> Приказ Генпрокуратуры России от 15.04.2021 № 198 (ред. от 25.11.2022) “Об организации прокурорского надзора за исполнением законодательства в экологической сфере” [Электронный ресурс] // СПС “КонсультантПлюс”. URL: <https://sps-consultant.ru/> (дата обращения: 21.10.2025).

## INTERNATIONAL COOPERATION AS A MODERN WAY TO ENSURE THE LEGAL EFFECTIVENESS OF ENVIRONMENTAL JUSTICE IN THE INTERNATIONAL ARENA

© 2025 Sycheva Karina Sergeevna\*

Student

Samara State University of Economics

E-mail: [sychevakarina27@gmail.com](mailto:sychevakarina27@gmail.com)

International environmental justice and the administration of international environmental justice on the global stage are undergoing significant changes. The modernization of current legal provisions in the field of international environmental justice dictates the primary need to develop modern doctrinal views on the definition of international environmental justice in order to resolve theoretical conflicts on a global scale. The authors of this study on international environmental justice will analyze the possible trends in the improvement of international environmental justice by ensuring continuous cooperation between countries as a fundamental principle for maintaining international environmental law and order.

**Keywords:** international environmental law, international cooperation, justice, international relations, law and order, globalization, green development, court, doctrine.

---

\* Scientific adviser – **Bortnikov Sergey Petrovich**, Doctor of Law, Associate Professor, Samara State University of Economics.

## ПРОБЛЕМЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПОНЯТИЯ ИНВАЛИДНОСТИ

© 2025 Хакхлютина Юлия Олеговна\*

студент

Самарский национальный исследовательский университет

имени академика С.П. Королева

E-mail: yulia.o.khakhlyutina@mail.ru

В статье рассматриваются проблемы определения понятия инвалидности и выделения различных критериев в научной литературе и нормативных актах, являющихся источниками права социального обеспечения, а также критерии выделения групп инвалидности. Предложено новое определение понятия инвалидности, которое обеспечило бы изменение в праве и усилило эффективность правового регулирования данного вопроса.

**Ключевые слова:** граждане с инвалидностью, социальное обеспечение, проблемы определения понятия, инвалидность, переосвидетельствование, льготы, проблемы социального обеспечения.

Рассмотрение особенностей социального обеспечения граждан с инвалидностью является темой, актуальной и по сей день, так как проблема развития социальной сферы в России остается современной и требует наиболее активного изучения и разрешения.

Для начала необходимо рассмотреть понятие «инвалидность» и условия получения данного статуса.

В правовом поле содержится определение данного понятия, в частности оно указано в статье 1 Федерального закона «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» от 31.11. 1995 №181-ФЗ: «Инвалид - лицо, которое имеет нарушение здоровья со стойким расстройством функций организма, обусловленное заболеваниями, последствиями травм или дефектами, приводящее к ограничению жизнедеятельности и вызывающее необходимость его социальной защиты», где под ограничением деятельности понимается утрата полная или частичная способности к самообслуживанию, передвижению, трудовой и иной деятельности».<sup>1</sup>

Важной проблемой в правовом поле является определение понятия инвалидности как правовой категории. Как было указано выше, законодатель признает основными признаками понятия «инвалидность» определенное нарушение здоровья и ограничение жизнедеятельности, а также устанавливает определенный перечень условий для получения данного статуса, и критерии для урегулирования принятия комиссией медико-социальной экспертизы решения о признании лица инвалидом. Доктрина также ставит вопрос об определении инвалидности.

Пол Хант, в своем эссе «Критическое условие» выдвинул тезис, что люди с ограниченными возможностями сталкиваются с предубеждениями, которые выражаются в дискри-

---

\* Научный руководитель – **Бронникова Марина Николаевна**, кандидат юридических наук, доцент, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева.

минации и угнетении. В 1976 году организацией «Союз людей с физическими дефектами против изоляции», опираясь на идеи Ханта, было выдвинуто новое определение инвалидности: это препятствие или ограничение активности, вызванное современным социальным устройством, которое уделяет незначительное или не уделяет вообще никакого внимания людям, имеющим физические дефекты, и таким образом исключает их участие в основной социальной деятельности общества.<sup>2</sup>

И помимо национального законодательства данный термин рассматривается и регулируется международными правовыми актами. В различных нормативно правовых актах понятие «инвалид» интерпретируется по-разному, так в Декларации о правах инвалидов (далее – Декларация) «выражение «инвалид» означает любое лицо, которое не может самостоятельно обеспечить полностью или частично потребности нормальной личной и/или социальной жизни в силу недостатка, будь то врожденного или нет, его или ее физических или умственных способностей».<sup>3</sup> В Конвенции о правах инвалидов (далее – Конвенция) «инвалид – это эволюционирующее понятие и является результатом взаимодействия, которое происходит между имеющими нарушения здоровья людьми и отношенческими и средовыми барьерами и которое мешает их полному и эффективному участию в жизни общества наравне с другими».<sup>4</sup>

Таким образом мы видим несоответствие данного понятия в различных актах, что является проблемой, которую необходимо разрешить и привести к единому значению. Так, мы можем выявить особенности каждого определения.

Исходя из определения российского законодательства, можно сказать, что основными критериями определения инвалидности являются:

1. Нарушение здоровья

2. Ограничение жизнедеятельности вследствие травм и прочих элементов, ухудшающих и ограничивающих уровень жизни

3. Необходимость социальной защиты

Декларация рассматривает это понятие с точки зрения таких признаков как:

1. Невозможность самостоятельно обеспечить нормально свои потребности

2. Определенные недостатки, причем уточняется, что они могут быть как врожденными, так и нет, и относятся к физическим или умственным способностям (в то время как в российском легальном определении указывается только на здоровье, травмы и прочие причины установления инвалидности).

Конвенция понимает инвалидность как состояние, длящееся и относящееся к отношениям лица с инвалидностью и общества, и эволюционирующее из стереотипных отношений в развитии, когда лицо с инвалидностью включается в социум, активно с ним взаимодействует и становится его полноправным членом. Похоже на это понимание и доктринальное, которое подразумевает, что общество относится к лицам с инвалидностью с недостаточным вниманием, даже относит некоторую дискриминацию данной социально незащищенной категории граждан.

Для признания лица инвалидом, оно должно пройти обследование, результаты которого предоставляются на медико-социальную экспертизу, где в итоге лицо получает или не получает данный статус.

Весь перечень условий для признания инвалидом содержится в главе II Постановления Правительства РФ от 05.04.2022 № 588 (ред. от 03.02.2025) «О признании лица инва-

лидом».<sup>5</sup> Ребенку присваивается статус «ребенок-инвалид», а лица, достигшие 18 лет, получают группу инвалидности (I, II, III). Решение медико-социальной экспертизы может быть обжаловано в главное бюро на основании заявления, поданного для прохождения экспертизы.

Социальные изменения, объективно происходящие в современном обществе и отражающиеся в сознании людей, выражаются в стремлении расширить содержание терминов «инвалид», «инвалидность». Так, Всемирной организацией здравоохранения (ВОЗ) приняты в качестве стандартов для мирового сообщества такие признаки понятия «инвалидность»:

- любая потеря или нарушение психологической, физиологической или анатомической структуры или функции;

- ограниченность или отсутствие (из-за указанных выше дефектов) способности выполнять функции так, как считается нормальным для среднего человека; затруднение, вытекающее из указанных выше недостатков, которое полностью или частично мешает человеку выполнять какую-то роль (учитывая влияние возраста, пола и культурной принадлежности)

Критерием для определения первой группы инвалидности является социальная недостаточность, требующая социальной защиты или помощи вследствие нарушения здоровья со стойким значительно выраженным расстройством функций организма, обусловленным заболеваниями, последствиями травм или дефектами, приводящими к резко выраженному ограничению какой-либо категории жизнедеятельности либо их сочетанию.

Критерием для установления второй группы инвалидности является социальная недостаточность, требующая социальной защиты или помощи вследствие нарушения здоровья со стойким выраженным расстройством функций организма, обусловленным заболеваниями, последствиями травм или дефектами, приводящими к выраженному ограничению какой-либо категории жизнедеятельности либо их сочетанию.

Критерием для определения третьей группы инвалидности является социальная недостаточность, требующая социальной защиты или помощи вследствие нарушения здоровья со стойким незначительно или умеренно выраженным расстройством функций организма, обусловленным заболеваниями, последствиями травм или дефектами, приводящими к не резко или умеренно выраженному ограничению какой-либо категории жизнедеятельности или их сочетанию.<sup>6</sup>

Также необходимо более подробно рассмотреть критерии определения понятия «инвалидность», которое предусмотрено российским законодательством. В частности, первым критерием является «нарушение здоровья», который можно отнести к нераскрытым, так как этот критерий рассмотрен слишком общо для того, чтобы его можно было эффективно применять при назначении лицу инвалидности, но при этом достаточно широкая формулировка позволяет захватить во внимание большой круг заболеваний, травм, которые могут считаться нарушением здоровья и подходить под определение инвалидности. При этом, перечень нарушений здоровья для назначения инвалидности указан в Приказе Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 27 августа 2019 г. № 585н (ред. от 19.01.2021 г.) «О классификациях и критериях, используемых при осуществлении медико-социальной экспертизы граждан федеральными государственными учреждениями медико-социальной экспертизы» (далее – Приказ), что значительно раскрывает

этот признак в рамках определения понятия и при этом делает более затруднительной возможность назначения инвалидности для лиц, которые имеют серьезные нарушения здоровья и утрачивают трудоспособность, но при этом эти нарушения не указаны в перечне Приказа.<sup>7</sup>

Второй критерий определения понятия «инвалидность» - ограничение жизнедеятельности, степень которых предусмотрена в упоминаемом ранее Приказе Минтруда России от 28.07.2019 г. №585н, однако подробное раскрытие данных категорий не позволяет более широко рассматривать условия ограничений разных людей, потому что ситуации могут быть различными и все их предусмотреть невозможно, а если они не закреплены в нормативном акте, то их неправомерно будет учитывать при назначении инвалидности.

Последний критерий определения понятия, предусмотренного отечественным законодательством – необходимость социальной защиты, который на основании анализа предыдущих критериев, предоставляется наиболее применимым и не подлежащим изменению, так как лица, относящиеся к социально незащищенной категории населения, должны подвергаться защите государства.

Часто лица с инвалидностью обращаются в суд за защитой нарушенных прав из-за того, что им не продлили инвалидность или, по их мнению, неправильно определили группу из-за необъективной оценки их состояния. Так, нами были рассмотрены несколько судебных решений на основании заявлений граждан с инвалидностью. Первое решение – решение Октябрьского районного суда города Пензы, которое связано с тем, что лицу была назначена группа инвалидности, с которой он оказался несогласен из-за наличия у него более серьезных нарушений здоровья, чем необходимо для назначения группы, выбранной МСЭ. В процессе рассмотрения дела, суд пришел к мысли о том, что для назначения той или иной группы инвалидности необходимо наличие совокупности определенных критериев, которые у лица, обратившегося в суд, были соблюдены не все, но при этом он не мог характеризовать своей уровень трудоспособности как тот, который бы соответствовал назначенной ему группе. В результате суд принял решение о неудовлетворении требований лица. Таким образом, на основании данной ситуации делаем вывод о том, что необходимо расширение критериев для назначения инвалидности или для определения группы инвалидности в целях недопущения подобных ситуаций.<sup>8</sup>

В решении Октябрьского городского суда Республики Башкортостан содержится информация о получении лицом производственной травмы, в результате которой он утратил трудоспособность, однако изначально ему не была назначена инвалидность. Впоследствии он получил группу инвалидности, согласно которой его уровень утраты трудоспособности оценивался на 30%, но он не был с этим согласен, так как не мог активно и в полном размере осуществлять свою деятельность и в целом ему было тяжело долгий период времени находиться в вертикальном положении. По итогам рассмотрения дела, Октябрьский городской суд Республики Башкортостан принял решение отказать в удовлетворении требований истца, сославшись на решение Медико-социальной экспертизы, которая оценила состояние здоровья гражданина в соответствии с критериями назначения инвалидности. Исходя из этого, можно сделать вывод, что критерии назначения инвалидности вновь оказались неполными для справедливого выбора группы инвалидности для лица.<sup>9</sup>

Похожей является проблема по поводу которой состоялось рассмотрение дела в Можгинском районном суде Удмуртской республики, когда лицу, получившему тяжелую

травму и утратившему трудоспособность, в соответствии с критериями совместимыми со II группой инвалидности, инвалидность не была установлена. Свое решение Медико-социальная комиссия мотивировала тем, что для получения инвалидности необходимо соблюдение всех условий, предусмотренных определением понятия "инвалид", установленном Федеральным законом «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» от 31.11. 1995 №181-ФЗ. В результате рассмотрения дела, суд отказал истцу в удовлетворении его требований, сославшись на то, что несогласие лица с результатами экспертизы, не означает ее несоответствие законодательству.<sup>10</sup>

На основании рассмотренной судебной практики подтверждаем вывод о необходимости расширения критериев инвалидности в рамках обобщения и переработки определения «инвалидность», потому что в своих решениях суды в основном ссылаются на результаты экспертизы, однако не всегда при проведении экспертизы возможно объективное оценивание ситуации, тем более с учетом выявленной нами неполноты критериев для определения инвалидности.

При этом, несмотря на количество льгот, предоставляемых инвалидам, они все же являются социально незащищенной категорией населения, и в рамках городской среды им не всегда обеспечиваются условия, в которых они могли бы вести активный образ жизни. Например, многие из домов не содержат пандусы или лифты, которые обеспечивали бы инвалидам с ограниченными возможностями передвижения перспективу выхода из дома. Данная проблема относится и к медицинским учреждениям, в которых часто в целом отсутствуют условия для посещения инвалидами.<sup>11</sup>

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что необходимым является изменение законодательства, в частности статьи 1 Федерального закона «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» от 31.11. 1995 №181-ФЗ, где можно добавить дополнительную часть, в которой может быть обозначена некоторая необходимость более активной социальной защиты лиц с инвалидностью, а также урегулирован момент запрета дискриминации лиц с инвалидностью, так как в обществе данная категория лиц все еще считается не интегрированной в социум и часто имеет общие проблемы с социализацией.

Таким образом, от данного изменения ожидается высокий социальный эффект, так как закрепление запрета дискриминации и активной защиты повлечет за собой укрепление статуса инвалида в обществе, утверждение федеральных законов и локальных актов, которые могут более подробно регулировать положение лиц с инвалидностью, а также возможна оптимизация процедуры переосвидетельствования инвалидности, которая в настоящее время является большой проблемой для лиц с инвалидностью как с медицинской, так и с правовой точки зрения.

Таким образом, переходя к выводу, можно сказать о том, что в данное время понятие инвалидности в разных источниках остается неопределенным, до конца не урегулированным и не охватывающим все аспекты данной категории лиц. В случае если в российском законодательстве будет значительно расширено определение категории, то это позволит улучшить качество нормативного регулирования интеграции лиц с инвалидностью в общество и улучшение условий их жизни и реабилитации. В частности, для обобщения понятия необходимо использовать формулировки из международных документов об определении понятия инвалидности, в частности, можно было бы добавить уточнение, предусмотренное в Декларации, о происхождении и виде недостатков здоровья, а также учесть положе-

ние Конвенции, которое рассматривает именно определение инвалидности, а не инвалида, как отдельного индивида, и предусмотреть в измененном определении, что инвалидность является именно состоянием лица, а не его статусом.

Подводя итог, в результате рассмотренной информации и положений как отечественного законодательства, так и международных актов, можно выявить новое определение понятия «инвалидность», которое позволило бы скореллировать определения данного понятия, предусмотренные в различных источниках и выявить наиболее полное и применимое определение, которое могло бы быть закреплено в Федеральном законе от 24.11.1995 № 181-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» и звучать так:

Инвалидность – это состояние лица, обладающего определенными нарушениями здоровья, имеющими врожденный или приобретенный характер, и относящимися к физическим или умственным способностям лица, ограниченного в жизнедеятельности, и нуждающегося в социальной защите.

Таким образом, мы ожидаем от изменения определения понятия «инвалидности» высокий и социальный, и экономический эффект, который позволил бы обеспечить более высокий уровень защищенности лиц с инвалидностью и урегулировать данную проблему законодательства.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Федеральный закон от 24.11.1995 № 181-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // [Режим доступа] : [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8559/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8559/) (дата обращения: 01.10.2025г)

<sup>2</sup> Смолина Н.С., Телегина Н.А. Современные подходы в описании и решении проблем инвалидности. С. 2228 [Электронный ресурс] // [Режим доступа] : [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/81626/1/978-5-91416-007-1\\_2016-241.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/81626/1/978-5-91416-007-1_2016-241.pdf) (дата обращения: 25.10.2025г)

<sup>3</sup> Декларация о правах инвалидов от 09.12.1975г. [Электронный ресурс] // [Режим доступа] : [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/disabled.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/disabled.shtml) (дата обращения: 25.10.2025г)

<sup>4</sup> Конвенция о правах инвалидов от 13.12.2006 г. [Электронный ресурс] // [Режим доступа] : [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/disability.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/disability.shtml) (дата обращения: 26.10.2025г)

<sup>5</sup> Постановление Правительства РФ от 05.04.2022 № 588 (ред. от 03.02.2025) «О признании лица инвалидом» [Электронный ресурс] // [Режим доступа] : [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_413991/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_413991/) (дата обращения: 01.10.2025г.)

<sup>6</sup> Холостова О.Е. Социальная работа с инвалидами. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2006. - 240 с. (дата обращения: 26.10.2025г)

<sup>7</sup> Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 27 августа 2019 г. № 585н (ред. от 19.01.2021 г.) «О классификациях и критериях, используемых при осуществлении медико-социальной экспертизы граждан федеральными государственными учреждениями медико-социальной экспертизы» [Электронный ресурс] // [Режим доступа] : <https://www.gbmsefmba.ru/upload/iblock/8ab/prikaz-mintruda-rossii-ot-27.08.2019-585n-ob-utverzhdenii-klassifikatsiy-i-kriteriev-ustanovleniya-invalidnosti.pdf> (дата обращения: 02.11.2025 г.)

<sup>8</sup> Решение Октябрьского районного суда города Пензы № 2-1020/2023 2-1020/2023-М-793/2023 М-793/2023 от 6 июля 2023 г. по делу № 2-1020/2023 [Электронный ресурс] // [Режим доступа] : <https://sudact.ru/regular/doc/LtFp1exMd76W/> (дата обращения: 02.11.2025г)

<sup>9</sup> Решение Октябрьского городского суда Республики Башкортостан № 2-1643/2023 от 28 сентября 2023 г. [Электронный ресурс] // [Режим доступа] : <https://судебныерешения.рф/75782419> (дата обращения: 02.11.2025 г.)

<sup>10</sup> Решение Можгинского районного суда Удмуртской республики № 2-208/2023 от 28.12.2023 г. [Электронный ресурс] // [Режим доступа] : <https://www.zakonrf.info/gorsud/doc-e5bd10f7-7b87-5ac3-8fff-b964e43f0c3c/> (дата обращения: 02.11.2025 г.)

<sup>11</sup> ГТРК Самара. В Самаре прокуратура выявила нарушения в поликлинике № 13 [Электронный ресурс] // [Режим доступа] : <https://tvsamara.ru/news/samare-prokuratura-vyyavila-narusheniya-v-poliklinike-13/> (дата обращения: 05.10.2025г.)

## PROBLEMS OF DEFINING THE CONCEPT OF DISABILITY

© 2025 Khakhlyutina Yuliya Olegovna\*

Student

Samara National Research University

E-mail: [yulia.o.khakhlyutina@mail.ru](mailto:yulia.o.khakhlyutina@mail.ru)

This article examines the problems of defining the concept of disability and highlighting various criteria in the scientific literature and regulations that are sources of social security law, as well as criteria for identifying disability groups, and proposes a new definition of disability that would ensure a change in the law and enhance the effectiveness of legal regulation of this issue.

**Keywords:** citizens with disabilities, social security, problems of definition, disability, re-examination, benefits, problems of social security.

---

\* Scientific adviser – **Bronnikova Marina Nikolaevna**, Candidate of Law Sciences, Associate Professor, Samara National Research University.

## ТРАНСФОРМАЦИЯ ДОКТРИНЫ СУВЕРЕНИТЕТА ГОСУДАРСТВ В ЭПОХУ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

© 2025 Чертыковцев Юрий Владимирович

аспирант

Самарский государственный экономический университет

E-mail: shertg@yandex.ru

© 2025 Карев Дмитрий Александрович

кандидат юридических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

E-mail: kdmity07@mail.ru

В настоящее время государство и его основные институты, к которым относится суверенитет, претерпевают изменение и трансформацию под всеобъемлющим влиянием продуктов информационных технологий, что создает ряд вызовов для государственной власти и юристов. В процессе решения существующих и возникающих проблем идеи о независимости изменяются, но сохраняют свою фундаментальную основу.

**Ключевые слова:** суверенитет, государство, информационные технологии, право, трансформация, развитие, человек, направление.

В настоящее время наиболее важные отрасли человеческой деятельности претерпевают процесс трансформации, основные государственные институты не становятся исключениями. В XXI веке экономика, правовая система, трудовая деятельность адаптируется к ежедневному и повсеместному использованию продуктов информационных технологий. Жизнь гражданина и существование государства не представляется возможным без работы с компьютерными технологиями. Нам наиболее интересным представляется то как трансформируются доктрины суверенитетов стран.

В теории государства и права классическое понимание суверенитета представляет собой юридический признак получивший воплощение в политической и правовой самостоятельности в определении своей внутренней и внешней деятельности. Данное учение существует с возникновения первых государств и получило четкое определение в научных трудах Жанна Бодена в XVI веке.

Для юристов и правоведов в вопросах независимости самый важный аспект заключается в том, что она является основой для верховенства государственной власти и закона. Возможность руководствоваться своими исключительными общеобязательными правилами поведения для организации внутренней и внешней деятельности наравне с другими критериями и определяет государство.

Конституция большинства современных государств, к которым относится Российская Федерация отражены положения об источнике суверенитета и правовых обязательствах главы государства проводить деятельность, направленную на защиту независимости.

В случае, когда речь идет о классическом суверенитете нам легко определить его границу, но продукты информационных технологий и международное развитие информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», распространение социальных сетей и иных приложений привело к формированию технологической среды, которую можно назвать «Киберпространством», его основное отличие это трансграничность и децентрализованность. Такое положение вызывает ряд проблем, под давлением которых происходит трансформация доктрины суверенитета государств.

Главная проблема заключается в определении территории и юрисдикции. В классической теории суверенитета государство осуществляет контроль на своей конкретной территории, которой присуще реальные границы, которые определены в нормативно правовых актах и признаны международным сообществом. В «Киберпространстве» информация, данные и субъекты находятся по всему миру и производят свое взаимодействие без строгой привязки к государственным границам. Такое положение приводит к возникновению «серых зон», что напрямую влияет на верховенство власти в регулировании общественных отношений.

Вторая проблема заключается в появлении и быстром развитии новых негосударственных субъектов, которые в силу своего влияния и возможности воздействия на людей. Крупнейшие корпорации, к которым можно отнести Apple, Google и прочие, могут самостоятельно устанавливать правила поведения и использования материальных продуктов и цифровых сервисов, что делает из них в своем роде квази-государственные образования с рядом отличительных признаков полноценных государств. Такое положение приводит к сомнению в исключительной роли государств в разрешении возникающих споров и ограничении прав в случае умышленного негативного поведения человека или группы лиц, ведь монополия на применение «насилия» исключительная прерогатива государства.

Третья проблема заключается в возникновении новых угроз безопасности. В текущий период международной напряженности и нестабильности участились случаи кибер атак, информационных операций, шпионажа, обрушение критически важных сайтов и сервисов. Увеличение спектра криминального воздействия на людей и невозможность наказания преступников приводит к негативной реакции и росту недовольства по отношению к государству.

Для решения упомянутых выше проблем происходит трансформация доктрины суверенитета государств<sup>1</sup>, цифровой суверенитет и рост интереса к нему отражает новые вызовы для государств и граждан. Поскольку независимость в отрасли информационных технологий представляет собой сложное и многогранное явление в которое входят экономические, правовые и иные аспекты, предлагаем выделить два основных направления трансформации, которые проходят все современные государства.

Первое направление – это стремление к достижению технологической независимости и снижению аддикции от иностранных государств в производстве критически важных технологий. Для успешной трансформации государству в этой отрасли необходимо развивать собственные решения, разрабатывать программное обеспечение, подготавливать квалифицированные кадры, инвестировать в локальных разработчиков.

Второе направление представляет собой улучшение информационного контроля. Стоит помнить, что создание «фильтров данных» может ограничивать конституционные и международные права человека, поэтому трансформация в этой области должна прохо-

дить неспешно, ведь насильное навязывание приводит к тотальной цензуре, и в будущем ведет к негативной реакции граждан<sup>2</sup>.

Переходя к теоретико-правовым выводам и последствиям трансформации доктрины суверенитета в эпоху информационных технологий стоит отметить последствия для государства и права.

Первое изменение – это процесс дополнения территориального суверенитета «функциональной независимостью». Суверенитет постепенно теряет свою крепкую связь с физической границей страны и добавляет в себя функции и способности регулировать цифровые процессы, которые чувствительны к национальным интересам, вне зависимости от того, где расположены серверы или владельцы платформ.

Вторая трансформация заключается в частичном изменении роли государства. Государство в настоящее время вступает в соперничество с корпорациями за процесс управления «киберпространством», что раньше было невозможным, поскольку в прошлом большая часть информации поступала из подконтрольных источников внутри своей территории, следовательно, все сложнее выступать единственным регулятором.

Третье изменение для трансформации, вызвано новыми проблемами для участников международных отношений. В настоящее время возникает необходимость роста взаимодействия между странами для разграничения юрисдикции в «киберпространстве», поскольку существующие коллизии в национальных правовых системах создают «серые зоны» для правонарушителей и их деяний<sup>3</sup>.

В заключении хочется сказать, что трансформации доктрины суверенитета государств в эпоху информационных технологий проходит сложный и многогранный процесс эволюции. Центральная доктрина в виде верховенства и независимости страны остается главенствующей, но механизмы и области реализации изменяются постоянно под всеобъемлющим влиянием информационных технологий, что требует от теоретиков и практиков юриспруденции осмысления и законодательного закрепления.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Alferova E.V. State sovereignty in the information (digital) space: doctrinal and legislative approaches. URL: <https://www.inion-journalaw.ru/article.php?id=56>

<sup>2</sup> Карев Дмитрий Александрович, Чертыковцев Юрий Владимирович Цифровой суверенитет // Право и государство: теория и практика. 2025. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-suverenitet> (дата обращения: 16.11.2025).

<sup>3</sup> Андрей Геннадиевич Кузнецов Международное сотрудничество в борьбе с киберпреступностью // Научный портал МВД России. 2023. №1 (61). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnoe-sotrudnichestvo-v-borbe-s-kiberprestupnostyu-2> (дата обращения: 16.11.2025).

## TRANSFORMATION OF THE DOCTRINE OF STATE SOVEREIGNTY IN THE AGE OF INFORMATION TECHNOLOGY

© 2025 **Chertykovtsev Yuri Vladimirovich**

Postgraduate student  
Samara State University of Economics  
E-mail: shertg@yandex.ru

© 2025 **Karev Dmitry Aleksandrovich**

Candidate of Law Sciences, Associate Professor  
Samara State University of Economics  
E-mail: kdmityr07@mail.ru

Currently, the state and its core institutions, including sovereignty, are undergoing change and transformation under the comprehensive influence of information technology products, creating a number of challenges for government authorities and legal professionals. As existing and emerging problems are addressed, ideas about independence are changing, but they retain their fundamental core.

**Keywords:** sovereignty, state, information technology, law, transformation, development, human, direction.

## ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ И ТАКТИКО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ОБЫСКА

© 2025 Яворский Максим Александрович  
кандидат юридических наук, доцент  
Самарский государственный экономический университет  
E-mail: yavorm@mail.ru

© 2025 Курушин Сергей Анатольевич  
кандидат юридических наук  
Самарский филиал Московского городского педагогического университета  
E-mail: onix.68@mail.ru

В статье рассматриваются отдельные процессуальные и тактические особенности производства обыска. Авторы обращают внимание на необходимость учета психологических аспектов подготовки и проведения данного следственного действия.

**Ключевые слова:** уголовный процесс, следственные действия, тактика, психология, обыск.

Как известно обыск позволяет предоставить в распоряжение следователя значительный объем информации, которая может иметь значение для уголовного дела. Сущность данного следственного действия заключается в принудительном обследовании личности, любых помещений, участков местности, транспортных средств, находящихся у обыскиваемого лица (членов его семьи, знакомых) или какой-либо организации (государственной, коммерческой, общественной). Обязательным требованием для признания результатов обыска допустимыми доказательствами является неукоснительное соблюдение процессуального порядка его производства.<sup>1</sup>

Основанием производства обыска является наличие достаточных данных полагать, что «где-то или у кого-то» могут находиться предметы, имеющие значение для расследования преступления. Таким образом, для проведения обыска достаточно лишь предположения следователя о наличии в каком-либо месте (у какого-либо лица) искомых объектов. Процессуальный порядок производства обыска (ст. 182 УПК России) можно представить в виде следующих последовательных действий:

- вынесение соответствующим должностным лицом постановления о его производстве обыска;
- получение разрешения суда (при производстве обыска в жилище и личного обыска);
- предъявление обыскиваемым лицам постановления (судебного решения) о производстве обыска и разъяснение участвующим лицам цели и порядка производства обыска, их прав и ответственности;
- предложение о добровольной выдаче предметов, документов, ценностей и других объектов, которые могут иметь значение для уголовного дела;
- в случае добровольной выдачи объектов, подлежащих изъятию, принятие решения о необходимости дальнейших поисковых действий;

- принятие решения о запрете лицам, присутствующим в месте производства обыска, покидать его, а также общаться друг с другом или иными лицами до окончания обыска.
- проведение поисковых действий в случае отказа в добровольной выдаче объектов, подлежащих изъятию;
- предъявление изъятых объектов лицам, присутствующим при обыске, упаковка и опечатывание изъятых объектов, составление протокола следственного действия;
- ознакомление участников следственного действия с содержанием протокола, внесение в него поступивших замечаний и уточнений;
- вручение копии протокола заинтересованному лицу.<sup>2</sup>

Соблюдение указанного процессуального алгоритма процедуры производства обыска является не только неотъемлемой частью обеспечения прав и законных интересов участников уголовного судопроизводства, но и способствует формированию прочной доказательственной базы. Не соблюдение процессуального порядка производства обыска, может привести к таким негативным последствиям для расследуемого уголовного дела, как признание собранных доказательств в качестве недопустимых, затягивание расследования и т.п. По верному замечанию Д. В. Дробинина, с тактической точки зрения обыск нередко представляет собой специальную операцию, требующую учета, соотношения и организации «одномоментной деятельности разных подразделений и структур правоохранительных органов».<sup>3</sup> При этом необходимо владеть навыками не только тактики проведения данного следственного действия, но и обладать знаниями о психологии его реализации.

Среди принципов, обеспечивающих успех производства любого вида обыска, в научной и профессиональной среде особо выделяют своевременность, внезапность и правильность выбора тактических приемов его осуществления. Отсутствие результативности и неэффективность обысков, как правило, связывают с недостаточным уровнем как тактической, так и психологической подготовки следователей. Такая подготовка должна включать в себя знания как о психологических особенностях деятельности следователя в целом, так и о психологических особенностях поисковой деятельности в конкретных условиях (личный обыск, обыск в жилище, обыск транспорта и т.д.), а также о психологии поведения обыскиваемых лиц. Знания психологии реализуются как на стадии подготовки к производству обыска, так и являются необходимыми в ходе непосредственного поиска и изъятия предметов, документов и других объектов, имеющих значение для расследования преступления. Психологическая подготовка к обыску направлена на обеспечение эффективности его выполнения, способствует грамотной организации поисковых мероприятий, гарантирует уверенность в успехе. Психологические знания в деятельности сотрудников следственных подразделений помогают получать достоверную информацию о психологическом портрете участников уголовного судопроизводства и эффективно взаимодействовать с ними, определять их психическое состояние, выдвигать и проверять версии при планировании расследований, правильно квалифицировать действия преступника.

На стадии подготовки к производству обыска следователю необходимо собрать и проанализировать значительный массив информации, касающийся как самого места будущих поисковых действий, так и комплексной характеристики обыскиваемых лиц. Применительно к месту проведения обыска такая информация должна включать не только пространственные границы объекта и его физические параметры, но и сведения о форме собственности, организационной структуре, специфике функционирования и т.д. Информация

о предполагаемых обыскиваемых лицах (самом подозреваемом и членах его семьи, сотрудниках организации или учреждения) должна включать следующие данные: их **численность**, возраст и пол, культурный и образовательный уровень, этническую и религиозную принадлежность, профессиональные и преступные умения. Отдельного внимания заслуживает изучение эмоционально-волевой компоненты: характер, волевые свойства, нравственные и этические представления, и даже политические взгляды. Установлению подлежат такие данные, как отношение к другим людям (членам семьи, коллегам, руководству и т.д.), материальным и духовным ценностям, органам власти, правоохранительной системе. Такая информация позволяет выработать оптимальные приемы производства обыска, предпринять меры, обеспечивающие безопасность участников следственного действия, спрогнозировать возможность возникновения конфликтной ситуации.

Принимая во внимание то обстоятельство, что обыск представляет собой долговременное действие, требующее значительной мыслительной активности, следователь должен обладать такими качествами, как рефлексивность мышления, способность к длительному умственному и физическому напряжению, умение действовать в конфликтных ситуациях обыска. Необходимо постоянно развивать и совершенствовать такие навыки, как: самообладание, эмоциональная устойчивость, способность к длительному напряжению.<sup>4</sup> Проведение обыска подразумевает также проявление следователем целенаправленного и стойкого интереса к проводимому действию.

Как правило, для обыска характерна атмосфера неопределенности и противодействия (явного или скрытого), ему свойственна противоположность целей, которые ставит перед собой следователь и обыскиваемые лица. Принудительный характер и внезапность проведения обыска, а также вынужденное вмешательство в частную жизнь обыскиваемых лиц, обуславливают возникновение состояния сильного эмоционального возбуждения у последних. Умение преодолевать конфликты, является необходимым условием эффективности следственного действия. Необходимо также отметить, что отдельные «криминалистические виды» обыска характеризуются наличием повышенного тактического риска, острой и напряженной психологической атмосферой. Так, например, подготовка и проведение обысков в офисах крупных коммерческих компаний, в помещениях, принадлежащих религиозным и общественным организациям, государственным структурам, отличаются особой сложностью. Следователь должен не только уметь прогнозировать возможные провокационные действия со стороны обыскиваемых лиц и возможность вовлечения в дискуссию, которые направлены на отвлечение внимания сотрудников правоохранительных органов от поисковых действий, но и активно пресекать их, проявляя выдержку, самообладание и психологическую собранность. Для этого следователю необходимо овладеть навыками управления своей эмоционально-волевой сферой и приемами психологического воздействия. К способам разрешения конфликтных ситуаций, возникающих в ходе обыска, которые могут быть реализованы следователем, отнести следующие:

- разъяснение цели и порядка производства обыска, а также обстоятельств, смягчающих ответственность;
- установление речевого контакта или определенной общности с обыскиваемыми лицами и членами их семьи, включение их в беседу;
- активизация положительных морально-этических качеств обыскиваемого лица;
- внушение в форме четкого приказа на выполнение определенных действий;

- включение обыскиваемых лиц в поисковую деятельность (например, просьба следователя открыть те или иные помещения);
- организация перерывов при проведении обыска;
- удаление конфликтующего субъекта из обследуемого помещения.

В завершении отметим, что грамотное использование тактических приемов и реализация на практике в ходе подготовки и производства обыска разнообразных психологических приемов в совокупности составляют тактико-профессиональную психологическую культуру следственного действия.

\* \* \* \*

<sup>1</sup> Журба О. Л. Процессуальные особенности производства обыска // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Юридические науки. 2019. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessualnye-osobennosti-proizvodstva-obyska> (дата обращения: 30.10.2025).

<sup>2</sup> Дробинин Д. В. К вопросу об основаниях разграничения обыска и выемки как самостоятельных следственных действий // Юридический вестник Самарского университета. 2017. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-ob-osnovaniyah-razgranicheniya-obyska-i-vyemki-kak-samostoyatelnyh-sledstvennyh-deystviy> (дата обращения: 30.10.2025).

<sup>3</sup> «Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации» от 18.12.2001 № 174-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 18.10.2025) // СПС «Гарант».

<sup>4</sup> Фомин В. В. Некоторые психологические аспекты производства обыска и продуктивность его проведения // Человек: преступление и наказание. 2019. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-psihologicheskie-aspekty-proizvodstva-obyska-i-produktivnost-ego-provedeniya> (дата обращения: 19.10.2025).

## PROCEDURAL AND TACTICAL-PSYCHOLOGICAL FEATURES OF SEARCH PERFORMANCE

© 2025 Yavorsky Maxim Aleksandrovich

Candidate of Law Sciences, Associate Professor  
Samara State University of Economics  
E-mail: yavorm@mail.ru

© 2025 Kurushin Sergey Anatolyevich

Candidate of Law Sciences  
Samara Branch of Moscow City Pedagogical University  
E-mail: onix.68@mail.ru

This article examines certain procedural and tactical aspects of search procedures. The authors emphasize the need to consider the psychological aspects of preparing and conducting this investigative action.

**Keywords:** criminal procedure, investigative actions, tactics, psychology, search.

## СОДЕРЖАНИЕ

### Воздействие новых глобальных вызовов на институциональную среду функционирования предприятий

<b>Алборов Я.З.</b> Институциональная модернизация цифровой экономики РФ и поведение фирм.....	3
<b>Андреанова А.Ю.</b> Влияние геополитической турбулентности и ограничительных мер на оценку стоимости бизнеса.....	8
<b>Гао Лупин.</b> Влияние цифровой экономики в РФ и КНР на процессы взаимной торговли.....	12
<b>Коновалова М.Е., Жиронкин С.А.</b> Влияние глобальных инвестиционных фондов на международный бизнес.....	17
<b>Макане Кейта.</b> Важность цифровых технологий в развитии современных предприятий: стратегическая трансформация и конкурентный императив.....	22
<b>Матерова Е.С., Тоиров Т.Б.</b> Экономическая сущность фондирования института малого и среднего предпринимательства.....	25
<b>Михалева М.И.</b> Дialeктика влияния института санкций на развитие предпринимательских структур.....	30
<b>Никитина Н.В., Надыршина Е.Р., Якимов А.П.</b> Развитие инвестиционного рынка Российской Федерации в современных условиях.....	34
<b>Фрумусаки С.В.</b> Особенности развития воспроизводственной структуры российской экономики.....	40

### Промышленная трансформация и интегрированное производство: проблемы и возможности в новых реалиях

<b>Алькина Д.М.</b> Влияние нормы дохода на выбор ставки дисконтирования при оценке эффективности инвестиционного проекта.....	44
<b>Бабаян К.А.</b> Методика оценки влияния качества бюджетного контроля на стоимость бизнеса.....	48
<b>Бельскова Е.А., Буткова А.А.</b> Направления развития АО «АВТОВАЗ» в современных условиях.....	53
<b>Бессонов И.С., Леонтьев Д.В.</b> Селективная инвестиционная политика как инструмент промышленной трансформации Самарской области.....	60
<b>Булавко О.А., Паршаков С.П.</b> Квантовая амбидекстрия и суверенная цифровизация: баланс импортозамещения и инноваций в BANI-мире.....	64
<b>Григорьева В.А., Яковлев Г.И.</b> Эффективность налоговых преференций для субъектов малого и среднего бизнеса.....	68
<b>Давыденко Д.В., Никитина Н.В.</b> Диверсификация против стагнации: новая бизнес-модель ООО «ЭНЕРГОСОЮЗ».....	72
<b>Иващенко А.О.</b> Специфика регулирования развития основного капитала промышленных предприятий.....	77
<b>Корнилова А.Д., Акутинова А.С.</b> Автомобильные дороги и экономика Российской Федерации....	82
<b>Корнилова А.Д., Галоян К.Г.</b> Факторы и принципы оценки, влияющие на стоимость компании в условиях цифровой экономики.....	87
<b>Маркова И.Д., Ярусова С.В.</b> Финансовый анализ как инструмент принятия решений при модернизации производственных мощностей: критерии и практические подходы.....	92
<b>Нагиев И.А.</b> Влияние санкций на управление оборотным капиталом.....	97
<b>Наугольнова И.А., Ван Чэнь.</b> Дистанционное зондирование как инструмент повышения точности и достоверности оценки производительности сельского хозяйства.....	103

<b>Никогосян А.Н.</b> Поддержка гражданами Целей устойчивого развития .....	108
<b>Родионова К.А.</b> Статистический анализ влияния задержек переработки производственных отходов на эффективность производственных систем .....	113
<b>Рустинова Э.А., Ибжанова А.Д., Ермолаев М.О.</b> Моделирование цифровой трансформации агропромышленных предприятий для оптимизации бизнес-процессов в условиях изменяющейся экономической конъюнктуры .....	118
<b>Савкин Н.В.</b> Модель гармонизированного устойчивого развития высокотехнологичного предприятия .....	127
<b>Свиштунова В.А., Мост Е.С.</b> Стратегия развития предприятия в современных условиях .....	134
<b>Стрельник М.М.</b> Типология экономических изменений: трансформация и трансформция в промышленности .....	141
<b>Туктарова Л.Р.</b> Платежеспособность как основной элемент устойчивого развития .....	146
<b>Чилингарова Е.Г.</b> Оценка инвестиционной привлекательности промышленных предприятий на этапе перехода к интегрированному производству .....	149
<b>Ширнин А.А.</b> Управление устойчивым развитием предприятия .....	153

### **Менеджмент в меняющемся мире**

<b>Белоусов М.С.</b> Современные информационные технологии в работе с клиентами .....	157
<b>Волкодавова Е.В.</b> Меры содействия экспортерам как фактор развития стратегии продвижения российских экспортеров в сегменты глобального рынка .....	161
<b>Гуныко Н.Н., Агафонова А.С.</b> Финансовая отчетность как инструмент анализа экономической эффективности деятельности организации .....	168
<b>Данилов Д.С., Наугольнова И.А.</b> Стратегии развития предприятия на рынке транспортных услуг .....	173
<b>Жабин А.П., Бокова М.С.</b> Поведенческие факторы стабильности кадрового состава компании с высокорисковым характером производства (на примере ОАО «Российские железные дороги») .....	177
<b>Ковалев Н.Д.</b> Квалификационная яма на рынке труда и пути ее преодоления .....	183
<b>Котова П.С., Никитина Н.В.</b> Современные тенденции и инновации в событийном менеджменте .....	186
<b>Максимов М.А.</b> Функции менеджмента в системе здравоохранения .....	190
<b>Меркулова Ю.С.</b> Стратегии инклюзивного менеджмента в эпоху цифровой трансформации: удаленная работа в роботизированных кафе Японии .....	194
<b>Наугольнова И.А., Шизи Фэн.</b> Принципы построения киберфизической системы менеджмента качества .....	197
<b>Розенберг Д.С.</b> Методологические основы и архитектура интегральной модели человеческого и процессного капитала в условиях цифровой трансформации .....	200
<b>Тарасова Д.Г., Полюнова Л.В.</b> Развитие стрессоустойчивости как фактор успешного разрешения конфликта .....	206
<b>Шутова Д.А., Королева Е.Н.</b> Внедрение технологии «бережливый муниципалитет»: специфика и ограничения .....	211

### **Цифровые технологии для решения проблем современных предприятий**

<b>Ахмадуллин Ф.Р., Ганичкин О.В., Ларкина А.А.</b> Использование цифровых инструментов в образовательной среде в современных условиях .....	215
<b>Ахмадуллин Ф.Р., Джарбулов Т.Н.</b> Жизненный цикл чат-бота .....	220

<b>Букреева А.А., Мост С.А.</b> Роботизация и коллаборативные роботы: новые требования к организации рабочих мест.....	225
<b>Григорьева М.В.</b> Количественный анализ текста в социальных науках: современное информационное пространство и прогресс цифровых технологий – глобальные вызовы и беспрецедентные перспективы для исследователей.....	230
<b>Домнина С.В.</b> Использование современных инструментов и технологий в кадастровых работах.....	237
<b>Завадский И.П., Вишнякова А.Б.</b> Управление бизнесом в цифровой экономике: проблемы и пути решения.....	241
<b>Карпова А.А., Бессонон И.С.</b> Искусственный интеллект в экономике организации: новые возможности и вызовы.....	246
<b>Косякова И.В., Носенко О.И.</b> Возможности и риски токенизации корпоративных активов: опыт и перспективы для крупных предприятий.....	251
<b>Лобанова А.В.</b> Цифровые инструменты в моделировании бизнес-процессов.....	256
<b>Никитина Н.В., Ширяев А.А.</b> Проблемы и перспективы роботизации предприятий: взгляд в будущее.....	264
<b>Носенко О.И., Вишнякова А.Б.</b> Использование искусственного интеллекта и больших данных в оценке стоимости бизнеса.....	269
<b>Тершукова М.А., Косякова И.В.</b> Современные проблемы корпоративных финансов.....	275
<b>Тойменцева И.А., Петров С.Т.</b> Нейросети как движущая сила цифровых коммуникаций.....	283

### **Институциональная трансформация правовой среды в современных условиях**

<b>Борисова Д.А., Ефремова Е.А.</b> Цифровая трансформация правового регулирования малых и средних предприятий на современном этапе.....	290
<b>Иванова А.Г.</b> Международное налоговое сотрудничество как основной принцип развития налоговых правоотношений в условиях цифровизации.....	296
<b>Кузнецов С.А.</b> О последствиях подачи ходатайства о восстановлении срока подачи апелляционной жалобы после истечения шестимесячного срока, предусмотренного частью 2 статьи 259 Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации: комментарий к Определению судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда Российской Федерации от 20.12.2022 № 305-эс22-14814 по делу № а40-126245/2020.....	303
<b>Сухоруков Р.В.</b> Актуальные проблемы правового регулирования частной охранной деятельности.....	307
<b>Сычева К.С.</b> Международное сотрудничество как современный способ обеспечения правовой эффективности отправления экологического правосудия на международной арене.....	312
<b>Хахлютина Ю.О.</b> Проблемы определения понятия инвалидности.....	318
<b>Чертыковцев Ю.В., Карев Д.А.</b> Трансформация доктрины суверенитета государств в эпоху информационных технологий.....	325
<b>Яворский М.А., Курушин С.А.</b> Процессуальные и тактико-психологические особенности производства обыска.....	329

*Научное издание*

**ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ:  
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

**Материалы 24-й Международной  
научно-практической конференции**

**27–28 ноября 2025 года**

ISBN 978-5-00176-251-5



9 785001 762515 >

Материалы представлены  
в авторской редакции

Формат 60×84/16. Печ. л. 21,0. Электронные текстовые данные (3,29 Мб).

<https://si.sseu.ru/nauchnaya-deyatelnost/arhiv-materialov>.

ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет».

443090, Самара, ул. Советской Армии, 141.