ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА КООПЕРАЦИИ В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ

Материалы II Международной научно-практической конференции

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
САРАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА КООПЕРАЦИИ В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ

Материалы II Международной научно-практической конференции

Саранск, 29–30 апреля 2026 г.

Часть 2

Текстовое электронное издание

САРАНСК 2026

УДК 334.7(063)
ББК 65
Т 291

Редколлегия:
Р. Р. Хайров (отв. редактор),
Т. Е. Шилкина (зам. отв. редактора),
Е. В. Зотова (отв. секретарь),
Т. В. Дворецкая

Печатается по решению ученого совета
Саранского кооперативного института (филиала) РУК

Т 291 **Теория и практика кооперации в современном обществе** : материалы Международной научно-практической конференции (Саранск, 29–30 апр. 2026 г.) / редколлегия: Р. Р. Хайров (отв. редактор) [и др.] ; Саран. кооп. ин-т (филиал) РУК. – Саранск : РИЦ МГПУ, 2026. – Ч. 2. – Текст : электронный.

ISBN 978-5-8156-2019-3

Материалы, вошедшие в настоящий сборник, затрагивают актуальные проблемы: финансового формирования, развития и обеспечения экономической безопасности региона в условиях трансформации общества; цифровую трансформацию социально-экономических процессов в развитии регионов; развитие бухучета, анализа и аудита, менеджмента в современных условиях; межкультурной коммуникации и лингвистической контактологии в процессе изучения гуманитарных дисциплин; развития физической культуры и спорта.

Издание предназначено для научных работников, преподавателей и студентов вузов.

Минимальные системные требования:
IBM PC – совместимые; ОЗУ 512 Мб; 100 Мб на жестком диске; Windows (XP, Vista, Windows 7, 8); видеосистема: от 128 Мб и выше; Adobe Reader

© Саранский кооперативный институт (филиал) РУК, 2026
© Авторский коллектив, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА, АНАЛИЗА И АУДИТА

Ананьев Алексей Сергеевич	ОГРАНИЧЕНИЯ СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕТОДИК ОЦЕНКИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В АУДИТОРСКОЙ ПРАКТИКЕ
Ананьев Алексей Сергеевич	ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ АУДИТА И РАЗВИТИЯ ЕЕ МЕТОДИКИ
Ананьев Алексей Сергеевич	ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ ТЕСТИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В АУДИТЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ МОДЕРНИЗАЦИИ АУДИТОРСКИХ ПРОЦЕДУР
Арапова Ирина Валерьевна	РОЛЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ
Безлюдова Полина Игоревна	УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА В УСЛОВИЯХ РЕОРГАНИЗАЦИИ КОМПАНИИ
Булычева Татьяна Валерьевна Шарина Екатерина Михайловна	МЕТОДОЛОГИЯ АУДИТА ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ
Булычева Татьяна Валерьевна Гирчева Олеся Юрьевна	ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ
Булычева Татьяна Валерьевна Учеваткина Алина Сергеевна	ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ
Бушева Антонина Юрьевна Рослова Ирина Александровна	РОЛЬ ВНУТРЕННЕЙ ОТЧЕТНОСТИ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ В ОЦЕНКЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
Ваганова Светлана Сергеевна	АНАЛИЗ НАЛОГОВЫХ ПЛАТЕЖЕЙ ПО ДАННЫМ БУХГАЛТЕРСКОЙ (ФИНАНСОВОЙ) ОТЧЕТНОСТИ
Ваганова Светлана Сергеевна	ФОРМИРОВАНИЕ АНАЛИТИЧЕСКИХ НАЛОГОВЫХ РЕГИСТРОВ
Ваганова Светлана Сергеевна	ОСОБЕННОСТИ НАЛОГОВОЙ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРИ ОБЩЕМ РЕЖИМЕ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ (ОСН)
Волгина Ирина Викторовна Семочкина Екатерина Геннадьевна	СУЩНОСТЬ, ВИДЫ И СПЕЦИФИКА РИСКОВ ВНЕШНЕТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ
Гирчева Олеся Юрьевна	ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ ВНЕДРЕНИЕ ERP-СИСТЕМ
Губейдуллова Ника Константиновна	ОСОБЕННОСТИ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ: СТАВКИ, ЛЬГОТЫ И ПОРЯДОК РАСЧЕТА
Губейдуллова Ника Константиновна	НОВЫЕ ПРАВИЛА ВЕДЕНИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА И СОСТАВЛЕНИЯ ОТЧЕТНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ МАЛОГО БИЗНЕСА

Гудожникова Елена Владимировна	**АНАЛИЗ РОССИЙСКОЙ И ЗАРУБЕЖНОЙ ПРАКТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ**
Плигузов Андрей Николаевич	
Гудожникова Елена Владимировна	**ФОРМИРОВАНИЕ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ МАЛОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКИ РОССИИ**
Безлюдова Полина Игоревна	
Дивляшова Алина Сергеевна	**АНАЛИТИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ БУХГАЛТЕРСКОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ**
Дивляшова Алина Сергеевна	**ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ БУХГАЛТЕРСКОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ И ТРЕБОВАНИЯ К ЕЕ СОСТАВЛЕНИЮ**
Дивляшова Алина Сергеевна	**СОСТАВ БУХГАЛТЕРСКОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ И ЕЕ НАЗНАЧЕНИЕ**
Елисеева Ольга Владимировна	**ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА**
Губейдуллова Ника Константиновна	
Елисеева Ольга Владимировна	**ОСОБЕННОСТИ УЧЕТА И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ РАСЧЕТОВ**
Булычева Татьяна Валерьевна	**С ПЕРСОНАЛОМ ПО ОПЛАТЕ ТРУДА СОГЛАСНО ИЗМЕНЕНИЯМ, ПРОИЗОШЕДШИМ В 2026 ГОДУ**
Полежаева Евгения Олеговна	**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ ПРИ РАЗЛИЧНЫХ ВИДАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**
Рябышева Ольга Юрьевна	**МЕТОДИКА СОСТАВЛЕНИЯ ОТЧЕТА О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ**
Резаева Екатерина Александровна	**ПО РОССИЙСКИМ СТАНДАРТАМ УЧЕТА И МСФО**
Рябышева Ольга Юрьевна	**ОТРАЖЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ В ОТЧЕТНОСТИ ПО РОССИЙСКИМ СТАНДАРТАМ УЧЕТА И МСФО**
Резаева Екатерина Александровна	
Семочкина Екатерина Геннадьевна	**ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЯ И МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ВНЕШНЕТОРГОВЫХ ОПЕРАЦИЙ**
Семочкина Екатерина Геннадьевна	**МЕТОДЫ КАЧЕСТВЕННОЙ И КОЛИЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКИ РИСКОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**
Соболь Алина Андреевна	**НАЛОГОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ НАСЕЛЕНИЯ**
Соболь Алина Андреевна	**НАЛОГОВЫЙ УЧЁТ В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ: СПЕЦИФИКА, ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ОПТИМИЗАЦИИ**
Соболь Алина Андреевна	**УПРАВЛЕНИЕ НАЛОГОВЫМИ РИСКАМИ**
Учеваткина Алина Сергеевна	**ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ**
Учеваткина Алина Сергеевна	**ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И ЕГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ВНУТРЕННИМ АУДИТОМ**
Булычева Маргарита Валерьевна	
Цыплакова Мария Михайловна	**УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ НАЛОГОВОГО УЧЕТА**

Цыплакова Мария Михайловна	**УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА**
Цыплакова Мария Михайловна	**УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА В БЮДЖЕТНОМ УЧРЕЖДЕНИИ**

КООПЕРАЦИЯ НАУКИ И ОБЩЕСТВА: В ПОИСКАХ ИННОВАЦИОННОЙ И УСТОЙЧИВОЙ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ

Александровский Руслан Даниилович **Федорова Людмила Петровна**	**АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ТОРГОВЫХ СЕТЯХ**
Батраков Максим Владимирович **Петров Евгений Эдуардович** **Федорова Людмила Петровна**	**КЛАССИФИКАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ВЫЗОВОВ И МЕХАНИЗМОВ ИХ ВЛИЯНИЯ НА РЕГИОНАЛЬНУЮ ЭКОНОМИКУ**
Девяткина Татьяна Анатольевна	**АНАЛИЗ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ АО «РУЗХИММАШ»)**
Демкина Альбина Агзамовна	**МЕТОДЫ АНАЛИЗА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «НПО «НЕФТЕХГАЗМАШ»)**
Дудрова Анастасия Владимировна	**ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ В ПРОЕКТАХ КООПЕРАЦИИ НАУКИ И ОБЩЕСТВА**
Казакова Наталья Юрьевна **Захарова Татьяна Станиславовна** **Андрианова Юлия Михайловна**	**РОЛЬ МОЛОДЁЖИ В СОЗДАНИИ И РАЗВИТИИ СОВРЕМЕННЫХ ФОРМ И МОДЕЛЕЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ**
Казакова Наталья Юрьевна **Иванов Александр Павлович** **Андрианова Юлия Михайловна**	**ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ НА РОЗНИЧНУЮ ТОРГОВЛЮ**
Кириллов Максим Евгеньевич **Григорьева Ираида Валериановна**	**ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ТИПОЛОГИЯ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ ПО ПОТЕНЦИАЛУ И УРОВНЮ СЕРВИСНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**
Кузьмин Максим Андреевич **Куликов Михаил Евгеньевич**	**МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**
Кузьмин Максим Андреевич **Бурканов Владимир Евгеньевич**	**РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ В РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**
Куликов Михаил Евгеньевич **Бажал Екатерина Викторовна**	**СУЩНОСТЬ РЕСУРСНОГО ПОДХОДА В ОЦЕНКЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Мещеров Эльдар Кяримович	**ФИНАНСОВЫЕ СРЕДСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ**
Мясников Александр Андреевич **Федорова Людмила Петровна**	**О ВЛИЯНИИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА РАЗВИТИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ**
Надина Елена Николаевна	**МОДЕРНИЗАЦИЯ СКЛАДСКОГО КОМПЛЕКСА**
Нугманова Равиля Ринатовна **Федорова Людмила Петровна**	**ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПОСРЕДНИЧЕСКИХ СТРУКТУР В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**
Панов Александр Сергеевич **Рекшинская Нина Юрьевна**	**ПОЛИТИКА ПОДДЕРЖКИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ**
Панов Александр Сергеевич	**РОЛЬ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**
Пелагейкина Алёна Александровна	**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ**
Рекшинская Нина Юрьевна	**ФОРМИРОВАНИЕ ПРИОРИТЕТНОЙ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**
Сульдина Ольга Викторовна **Кваскоv Станислав Вячеславович**	**АНАЛИЗ АВАРИЙНОСТИ В ЭЛЕКТРОСЕТЯХ: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ НЕДООТПУСКА ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «МОРДОВСКАЯ ЭЛЕКТРОСЕТЕВАЯ КОМПАНИЯ»)**
Сульдина Ольга Викторовна **Левин Артем Сергеевич**	**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ WEB-АНАЛИТИКИ ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ**
Тодоренко Олег Викторович **Григорьева Ираида Валериановна**	**ОЦЕНКА СИСТЕМЫ КРИТЕРИЕВ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ОТРАЖАЮЩИХ КЛАСТЕРНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ**
Бажал Екатерина Викторовна **Хайров Роман Раисович** **Шилкина Татьяна Евгеньевна**	**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ** **ПРОБЛЕМЫ СОЗДАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА НА ПРЕДПРИЯТИИ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

ФИНАНСОВЫЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОГО КОМПЛЕКСА В РЕГИОНЕ, ВКЛЮЧАЯ КООПЕРАТИВНЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ

Абелова Людмила Александровна **Безруков Никита Сергеевич**	**ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ, ИХ НАЗНАЧЕНИЕ И ИСТОЧНИКИ ФОРМИРОВАНИЯ**

Бардин Егор Михайлович	РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ КАК ПОКАЗАТЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
Бардин Егор Михайлович	ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ ПРЕДПРИЯТИЯ
Безруков Никита Сергеевич	УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ ЛИКВИДНОСТИ И ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ
Безруков Никита Сергеевич Наумов Владислав Алексеевич	ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАПИТАЛОМ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ И БЕЗОПАСНОСТИ
Безымянов Антон Вячеславович	КРЕДИТНАЯ ПОЛИТИКА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА И ОСНОВЫ ЕЕ ФОРМИРОВАНИЯ
Безымянов Антон Вячеславович	ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ РЕСУРСОВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА
Гудожникова Елена Владимировна Скороходова Ольга Николаевна	ПРИМЕНЕНИЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РИСКОВ В ПРАКТИКЕ АО «РОССЕЛЬХОЗБАНК»
Егорцев Никита Алексеевич Егорцев Никита Алексеевич Гадаева Валерия Михайловна	УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ РИСКИ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЛИНГА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ
Жалнова Марина Николаевна Котякова Евгения Александровна	БИОМЕТРИЧЕСКАЯ «РЕВОЛЮЦИЯ» КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В 2026 ГОДУ
Захаркина Регина Александровна Безымянов Антон Вячеславович	СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ КАК ОСНОВА РЕАЛИЗАЦИИ КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА
Захаркина Регина Александровна Качур Тихон Константинович	НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»
Катайкина Наталья Николаевна Соколов Михаил Иванович	ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
Качур Тихон Константинович	ОЦЕНКА АКТИВНЫХ ОПЕРАЦИЙ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»
Качур Тихон Константинович	ОЦЕНКА УСТОЙЧИВОСТИ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ
Комлев Андрей Николаевич Бусарова Надежда Геннадьевна	ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАПИТАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ
Маркова Анна Александровна Горюнова Ольга Сергеевна	АНАЛИЗ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

Мягкова Мария Валерьевна **Бардин Егор Михайлович**	**ПРИБЫЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ И СОВРЕМЕННЫЙ МЕХАНИЗМ ЕЕ УПРАВЛЕНИЯ**
Мягкова Мария Валерьевна **Першин Владислав Вадимович**	**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**
Мягкова Мария Валерьевна **Харитонов Богдан Сергеевич**	**ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**
Мягкова Мария Валерьевна **Куликова Екатерина Евгеньевна**	**НАПРАВЛЕНИЯ И СПОСОБЫ УКРЕПЛЕНИЯ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**
Мягкова Мария Валерьевна **Липатова Елена Павловна**	**МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**
Наумов Владислав Алексеевич	**ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ**
Наумов Владислав Алексеевич	**ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ В ФИНАНСОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**
Першин Владислав Вадимович	**ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОПТИМАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**
Першин Владислав Вадимович	**ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**
Тарадаева Ксения Владимировна	**ЭВОЛЮЦИЯ БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ**
Шилкина Татьяна Евгеньевна **Егорцев Никита Алексеевич**	**ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ**
Шилкина Татьяна Евгеньевна **Матюшкина Кристина Юрьевна**	**МЕХАНИЗМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА И ТАМОЖЕННОГО ДЕЛА В УСЛОВИЯХ КООПЕРАЦИИ НАУКИ И ОБЩЕСТВА

Алексеев Алексей Евгеньевич	**АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ: СУЩНОСТЬ, ЗНАЧЕНИЕ, СОВРЕМЕННЫЕ ПРИОРИТЕТЫ**
Алексеев Алексей Евгеньевич	**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ СТРУКТУРЫ КАПИТАЛА**
Алексеев Алексей Евгеньевич	**УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**
Антипов Константин Олегович	**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**
Антипов Константин Олегович **Кошкарев Даниил Денисович**	**ПРЕИМУЩЕСТВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

Арсенькин Роман Альбертович	**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В РОССИИ**
Батенков Кирилл Андреевич Неяскин Вадим Александрович	**КЛЮЧЕВЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**
Батенков Кирилл Андреевич	**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**
Имяреков Сергей Михайлович Карманова Дарья Николаевна	**КЛЮЧЕВЫЕ ВЫЗОВЫ СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕСПУБЛИКИ МОРДОВИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ**
Келейникова Светлана Викторовна Тидякина Маргарита Ивановна	**ЭВОЛЮЦИЯ И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**
Келейникова Светлана Викторовна Осипов Павел Николаевич	**ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ**
Келейникова Светлана Викторовна Чекушкин Дмитрий Геннадьевич	**СТРАТЕГИИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ**
Копылова Елена Васильевн Антипов Константин Олегович	**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПЕРСОНАЛА ООО «ЛЕНТА»**
Копылова Елена Васильевна Кошкарев Даниил Денисович	**ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЕКТОРА РАЗВИТИЯ ООО «ТК СФЕРА» НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**
Кошкарев Даниил Денисович	**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ООО «ТК СФЕРА»**
Кубасова Людмила Владимировна Лепкина Валентина Константиновна	**АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ ОРГАНИЗАЦИЙ**
Копылова Елена Васильевна Кудрявцев Сергей Антонович	**КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА «BIG PIG»**
Кудрявцев Сергей Антонович	**ИННОВАЦИИ КАК ЭЛЕМЕНТ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ РЕСТОРАНОВ**
Кусков Михаил Вадимович Попов Иван Сергеевич	**ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**
Макаров Кирилл Васильевич Салин Олег Владимирович	**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УЛУЧШЕНИЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**
Макаров Кирилл Васильевич	**ОЦЕНКА РИСКОВ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ**

	АО «САРАНСКИЙ КОМБИНАТ МАКАРОННЫХ ИЗДЕЛИЙ»
Макаров Кирилл Васильевич	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ АО «САРАНСКИЙ КОМБИНАТ МАКАРОННЫХ ИЗДЕЛИЙ»
Мозенков Вячеслав Олегович	ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В РОССИИ
Силин Арсений Николаевич	
Мунибаева Юлия Олеговна	АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ КАК ОСНОВА РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ
Мунибаева Юлия Олеговна	РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
Попов Иван Сергее-вич	
Неяскин Вадим Александрович	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ И МЕХАНИЗМЫ
Осипов Павел Николаевич	РЕАЛИЗАЦИИ
Неяскин Вадим Александрович	СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ, МОДЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ И КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
Осипов Павел Николаевич	ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ: ЭВОЛЮЦИЯ, КОНЦЕПЦИИ И СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ
Салин Олег Владимирович	АДАПТАЦИЯ СТРАТЕГИИ SMM-ПРОДВИЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ: ОТ КЛАССИЧЕСКИХ МЕТОДИК К РОССИЙСКИМ ПЛОЩАДКАМ
Солдаткина Светлана Михайловна	ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА
Мунибаева Юлия Олеговна	
Татаринов Кирилл Александрович	ТОВАРНАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ
Харченков Никита Дмитрович	
Татаринов Кирилл Александрович	ВЛИЯНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ОРГАНИЗАЦИЮ
Татаринов Кирилл Александрович	СТРАТЕГИЯ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ
Есенкин Вячеслав Денисович	
Тидякина Маргарита Ивановна	ПОНЯТИЕ И ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ
Чегодаева Нина Дмитриевна	АЛЛЕЛОПАТИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ CALENDULA OFFICINALIS L. НА РАННИЕ РОСТОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕКОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР
Чекушкин Дмитрий Геннадьевич	ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ
Чудаева Татьяна Викторовна	МЕТОДЫ АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
Шеревкулов Александр Дмитриевич	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ В УСЛОВИЯХ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «СИРИУС-СЕРВИС»)

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ КООПЕРАЦИИ НАУКИ И ОБЩЕСТВА

Артюков Егор Валерьевич	**ОШИБКИ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ИТ-ПРОЕКТАМИ И СПОСОБЫ ИХ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ**
Голяева Наталья Владимировна Яськин Анатолий Евгеньевич	**ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «РУБРИК»)**
Голяева Наталья Владимировна Шестаков Данила Михайлович	**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ИТ-СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**
Голяева Наталья Владимировна	**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК СРЕДСТВО ФОРМИРОВАНИЯ КРИТИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ И МЕДИАГРАМОТНОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**
Голяева Наталья Владимировна Кабаева Татьяна Вячеславовна	**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК КЛЮЧЕВОЙ КОМПОНЕНТ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ**
Голяева Наталья Владимировна	**СОВРЕМЕННАЯ ПАРАДИГМА ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**
Кунаева Елизавета Олеговна	**КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**
Зудова Арина Игоревна Светлицкая Дарья Дмитриевна	**МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЕБ-ДИЗАЙНЕРОВ СРЕДСТВАМИ ИНФОГРАФИКИ**
Кирюшкина Оксана Сергеевна	**СНИЖЕНИЕ ЦИФРОВОГО НЕРАВЕНСТВА ЛИЦ НА ОСНОВЕ ДИСТАНЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРЕПОДАВАНИЯ**
Кузин Алексей Витальевич	**ИССЛЕДОВАНИЕ ВОПРОСА ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**
Кузин Алексей Витальевич	**РАЗРАБОТКА ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ УЧЕТА КОМПЬЮТЕРНОЙ ТЕХНИКИ**
Мельцаева Ольга Анатольевна Яшкина Ольга Александровна	**ВАРИАНТЫ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧИ ВИЗАНТИЙСКИХ ГЕНЕРАЛОВ**
Немыкина Ольга Ивановна Ганичев Петр Евгеньевич	**РАЗРАБОТКА ИТ-ПРОДУКТОВ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ ИТ-ПРОЕКТОВ: ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ**
Пластамак Олег Валерьевич Куркина Надиря Рафиковна	**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ФАКТОР СНИЖЕНИЯ РИСКА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**
Радайкина Надежда Витальевна Куркина Надиря Рафиковна	**ОПТИМИЗАЦИЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ В КОНТЕКСТЕ ТРЕБОВАНИЙ ФГОС ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ**

Светлицкая Дарья Дмитриевна **Зудова Арина Игоревна**	**СПОСОБЫ И УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЦИФРОВОЙ ГРАМОТНОСТИ СТУДЕНТОВ КОЛЛЕДЖА СРЕДСТВАМИ ГЕЙМИФИКАЦИИ**
Теленков Константин Олегович **Григорьева Ираида Валериановна**	**ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦИИ ОТРАСЛЕЙ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ**
Тимошкина Алина Сергеевна	**ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ ПОДХОД В ОБУЧЕНИИ МАТЕМАТИКЕ СТУДЕНТОВ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**
Шелудяков Станислав Вячеславович	**МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ: КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ИТ-ПРОЕКТОВ**

МЕЖКУЛЬТУРНАЯ КОММУНИКАЦИЯ И ЛИНГВИСТИЧЕСКАЯ КОНТАКТОЛОГИЯ В ПРОЦЕССЕ ИЗУЧЕНИЯ ГУМАНИТАРНЫХ ДИСЦИПЛИН В ИНСТИТУТАХ КООПЕРАЦИИ

Беспалова Марина Игоревна	**ОБУЧЕНИЕ АНГЛИЙСКОМУ ЯЗЫКУ В УСЛОВИЯХ ДИСТАНЦИОННОГО ФОРМАТА**
Бойко Наталья Дмитриевна	**СРЕДСТВА ДУХОВНО-НРАВСТВЕННОГО И ПАТРИОТИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ ДОШКОЛЬНИКОВ**
Шкарина Елена Николаевна **Ерофеев Игорь Васильевич**	**РАЗВИТИЕ ФИЗИЧЕСКИХ КАЧЕСТВ СТУДЕНТОВ**
Жандаров Денис Александрович **Куркина Надиря Рафиковна**	**ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ: ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ**
Кулаева Алеся Юрьевна	**ЭТИМОЛОГИЧЕСКАЯ СТРАТИФИКАЦИЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ТЕРМИНОВ В РУССКОМ ЯЗЫКЕ**
Муратова Ирина Викторовна **Учеваткина Алина Сергеевна**	**ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ЗДОРОВЬЕСБЕРЕЖЕНИЯ В СИСТЕМЕ ВНЕУЧЕБНОЙ РАБОТЫ СО СТУДЕНТАМИ (НА ПРИМЕРЕ НЕФИЗКУЛЬТУРНОГО ВУЗА)**
Пугачева Арина Руслановна	**ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССОВ ИЗУЧЕНИЯ ИНОСТРАННОГО ЯЗЫКА И ОВЛАДЕНИЯ ИМ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ**
Савушкина Людмила Вячеславовна	**ОБУЧЕНИЕ АНГЛИЙСКОМУ ЯЗЫКУ С ПРИМЕНЕНИЕМ НЕЙРОСЕТЕЙ: ВЫЗОВЫ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**
Сальникова Алена Юрьевна	**ПАТРИОТИЧЕСКОЕ И ДУХОВНО-НРАВСТВЕННОЕ ВОСПИТАНИЕ ДОШКОЛЬНИКОВ**
Самосудова Лилия Вячеславовна	**ИНТЕГРАЦИЯ ЮРИДИЧЕСКОГО АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА В ОСНОВНУЮ ПРОГРАММУ ЮРИДИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ: ОТ ДИСЦИПЛИНАРНОЙ ИЗОЛЯЦИИ К МЕЖКАФЕДРАЛЬНОЙ СИНЕРГИИ**
Симонова Елена Николаевна **Куркина Надиря Рафиковна**	**УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕДАГОГОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

ПРЕДИСЛОВИЕ

В предлагаемый вниманию читателей сборник вошли материалы II Международной научно-практической конференции «Теория и практика кооперации в современном обществе», проходившей в Саранском кооперативном институте (филиале) РУК 29–30 апреля 2026 г.

В своих выступлениях преподаватели, аспиранты, магистранты изложили собственное видение современных тенденций развития науки и образования в эпоху трансформации экономических, социальных и политических процессов общества

В совокупности вопросов, рассмотренных на конференции, выделяются следующие их комплексы:

1. *Современные тенденции бухгалтерского учета, анализа и аудита*
2. *Кооперация науки и общества: в поисках инновационной и устойчивой модели развития*
3. *Финансовые и управленческие аспекты формирования и развития хозяйственного комплекса в регионе, включая кооперативный сектор экономики*
4. *Актуальные аспекты развития менеджмента и таможенного дела в условиях кооперации науки и общества*
5. *Информационные технологии как инструмент кооперации науки и общества*
6. *Межкультурная коммуникация и лингвистическая контактология в процессе изучения гуманитарных дисциплин в институтах кооперации*

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА, АНАЛИЗА И АУДИТА

УДК 338.27

ОГРАНИЧЕНИЯ СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕТОДИК ОЦЕНКИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В АУДИТОРСКОЙ ПРАКТИКЕ

Ананьев Алексей Сергеевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st810691@ruc.su

LIMITATIONS OF EXISTING INTERNAL CONTROL ASSESSMENT METHODS IN AUDITING PRACTICE

Ananyev Alexey Sergeevich, Master's Student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье анализируются ограничения действующих методик оценки системы внутреннего контроля (СВК), применяемых в аудиторской практике. Рассматриваются экспертные балльные оценки, матрицы рисков и контролей, тестирование средств контроля на основе выборки, а также самооценка по модели COSO. Выявлены ключевые недостатки: высокая субъективность, отсутствие воспроизводимости результатов, невозможность измерения надежности совокупности контролей, риск пропуска системных ошибок и завышенные самооценки менеджмента.

Обосновывается необходимость перехода к количественным, динамическим и автоматизированным методам оценки СВК. Предложены направления преодоления выявленных ограничений, включая вероятностные модели, непрерывный аудит с использованием CAATs, бенчмаркинг, матричную оценку с весовыми коэффициентами и применение искусственного интеллекта.

Ключевые слова: аудиторская практика, система внутреннего контроля, оценка СВК, ограничения методик, тестирование средств контроля, субъективизм, непрерывный аудит, вероятностные модели.

The article analyzes the limitations of the current methods of evaluating the internal control system (ICS) used in auditing practice. Expert scoring, risk and control matrices, sampling-based testing of controls, and self-assessment using the COSO model are considered. The key disadvantages are revealed: high subjectivity, lack of reproducibility of results, inability to measure the reliability of a set of controls, the risk of missing system errors and inflated self-assessments of management.

The necessity of transition to quantitative, dynamic and automated methods of ICS assessment is substantiated. The directions of overcoming the identified limitations are proposed, including probabilistic models, continuous audit using CAATs, benchmarking, matrix estimation with weighting coefficients and the use of artificial intelligence.

Keywords: audit practice, internal control system, internal control assessment, limitations of methods, testing of controls, subjectivism, continuous audit, probabilistic models.

В соответствии с Международным стандартом аудита МСА 315, проведение оценки системы внутреннего контроля (СВК) представляет собой обязательный этап аудиторских процедур, обусловленный необходимостью формирования у аудитора понимания данной системы с целью идентификации и оценки рисков возникновения существенных искажений в финансовой отчетности. Существующие на практике методические подходы к оценке СВК имеют существенные недостатки, которые снижают достоверность аудиторских заключений и обусловливают возникновение дополнительных рисков. В связи с этим, цель данной статьи – идентификация и систематизация ограничений действующих методик оценки внутреннего контроля, используемых в аудиторской практике, и разработка путей их преодоления.

В современной аудиторской практике выделяются четыре основные методики оценки системы внутреннего контроля (СВК). Первая – экспертная балльная оценка, предполагающая присвоение аудитором субъективных значений (например, по шкалам от 1 до 5 или от 0 до 10) каждому компоненту либо контрольной процедуре. Вторая – матрица рисков и контрольных мер (Risk and Control Matrix, RACM), представляющая собой инструмент визуального соотнесения идентифицированных рисков с соответствующими контрольными действиями. Третья – тестирование средств контроля (ТСУ), базирующееся на проверке фактического выполнения контрольных процедур на выборочной совокупности операций. Четвёртая – самооценка в соответствии с моделью COSO, при которой руководство организации заполняет стандартизированные анкеты относительно эффективности собственной СВК.

Каждая из методик характеризуется наличием существенных ограничений. Экспертная балльная оценка отличается высокой степенью субъективизма, обусловленной тем, что различные аудиторы способны присваивать неодинаковые баллы одной и той же контрольной процедуре. Помимо этого, результаты такой оценки обладают низкой воспроизводимостью: повторная проверка, осуществляе-

мая тем же специалистом, может привести к иным количественным знаниям. Матрица рисков и контрольных мер не позволяет провести количественное измерение надежности совокупности средств контроля. В частности, указанная матрица не учитывает характер взаимодействия нескольких контрольных процедур, направленных на единичный риск, и не предоставляет возможности для вычисления интегральной вероятности возникновения сбоя.

Тестирование средств контроля, осуществляемое на выборочной основе, характеризуется ограничением, обусловленным наличием выборного риска, даже при корректном формировании выборки существует вероятность необнаружения системных ошибок, имеющих эпизодический характер, но оказывающих существенное влияние на финансовую отчётность. Наибольшую остроту данная проблема приобретает при проверке автоматизированных средств контроля, в рамках которых ошибка, может быть, программно заложена и проявляться в ста процентах операций, однако при незначительном объёме выборки остаться невыявленной. Методика самооценки в соответствии с моделью COSO (self-assessment) сопряжена с проблемой завышенных самооценок со стороны менеджмента, поскольку руководители структурных подразделений склонны предоставлять сведения о более высоком уровне контроля, нежели существует в действительности, что обусловлено как психологическими факторами, так и прямым конфликтом интересов.

Сейчас в аудиторской практике наблюдается методологический разрыв. С одной стороны, системы внутреннего контроля экономических субъектов приобретают всё большую сложность, автоматизацию и интеграцию с корпоративными информационными системами. С другой стороны, методы их оценки, закреплённые в профессиональных стандартах и применяемые на практике, сохраняют качественный, дискретный и преимущественно ручной характер. Данный разрыв генерирует риски, игнорирование которых более не представляется возможным: аудиторские заключения, формируемые на основе традиционных подходов, оказываются всё менее адекватными реальному уровню надёжности контрольной среды. В связи с этим возникает объективная необходимость перехода к количественным, динамическим и автоматизированным методам оценки [3].

Проведенный анализ ограничений, присущих существующим методикам оценки внутреннего контроля, свидетельствует о том, что их устранение не представляется возможным в рамках традиционного дискретного подхода, базирующегося на однократном тестировании ограниченных выборочных совокупностей. Необходим переход к качественно иным методам, учитывающим вероятностный характер рисков, непрерывность контрольной среды и возможности современных информационно-коммуникационных технологий. К числу приоритетных направлений преодоления выявленных ограничений относятся: вероятностные модели, непрерывный аудит с применением компьютерных аудиторских средств (CAATs), бенчмаркинг контрольных процедур, матричная оценка с использованием весовых коэффициентов, а также технологии искусственного интеллекта

Преодоление ограничений, связанных с бинарным подходом («контроль работает или не работает»), предполагает внедрение вероятностных моделей, которые позволяют оценивать надежность контрольной среды не как абсолютную характеристику, а как распределение вероятностей. В рамках такого подхода каждая контрольная процедура получает не оценку «эффективна/неэффективна», а показатель вероятности безотказного выполнения в заданный период. Например, на основе исторических данных о сбоях контроля можно построить модель, рассчитывающую вероятность того, что контрольная процедура будет соблюдена в очередном отчетном периоде. Это позволяет перейти от качественных суждений к количественно измеримым метрикам риска [5].

Особого внимания заслуживает применение байесовских методов, которые дают возможность обновлять оценку надежности контроля по мере поступления новой аудиторской информации. Если традиционная методика предполагает фиксированную выборку и неизменный вывод, то байесовский подход позволяет аудитору корректировать свое суждение динамически, увеличивая или уменьшая доверие к контрольной процедуре по результатам каждого нового теста. Это решает проблему субъективной фиксации объема выборки и делает оценку более гибкой и обоснованной.

Для преодоления дискретного характера традиционных проверок предлагается внедрение концепции непрерывного аудита (continuous auditing), реализуемой с помощью компьютерных аудиторских средств CAATs (Computer Assisted Audit Techniques). В отличие от разовых тестов, непрерывный аудит подразумевает автоматизированный мониторинг контрольных точек в режиме, приближенном к реальному времени. Программные средства могут ежедневно или даже ежечасно проверять наличие авторизации операций, соответствие проводок установленным лимитам, своевременность сверок и другие параметры.

Использование CAATs позволяет решить проблему нерепрезентативности выборок, поскольку дает возможность проверять не отдельные операции, а весь массив данных (100-процентный аудит).

Кроме того, автоматизированные средства способны фиксировать дрейф контроля во времени, выявляя моменты, когда эффективность контрольной процедуры начинает снижаться. Важно отметить, что внедрение непрерывного аудита не требует полной замены традиционных методик, но существенно дополняет их там, где периодические тесты демонстрируют свою недостаточность [2].

Одним из способов преодоления субъективизма аудиторских суждений выступает бенчмаркинг – сравнение характеристик системы внутреннего контроля проверяемой организации с эталонными показателями, полученными на основе анализа сопоставимых компаний или отраслевых стандартов. Если традиционная методика опирается исключительно на внутреннюю информацию об объекте аудита, то бенчмаркинг привносит внешний контекст, позволяя оценить, является ли выявленный уровень отклонений критичным или он соответствует обычной практике.

Помимо ограничений, присущих каждой конкретной методике, можно выделить общие системные проблемы, характерные для всех существующих подходов. Прежде всего, это статичность оценки: любая традиционная методика фиксирует состояние СВК на определенную дату или за прошедший период, но не способна отражать динамику эффективности контролей во времени. В условиях быстроменяющейся среды это приводит к тому, что аудиторское заключение может быть актуальным на момент проверки, но устареть уже через короткое время [1].

Далее, отсутствие единых количественных критериев для классификации недостатков СВК (недостаток, существенный недостаток, значительный риск) приводит к разногласиям между аудиторами и аудируемыми лицами, а также снижает сопоставимость результатов проверок разных аудиторских организаций. Наконец, все традиционные методики слабо адаптированы к цифровой среде: они не позволяют эффективно оценивать ИТ-зависимые контроли, такие как разграничение прав доступа в ERP-системах, логирование операций, автоматические сверки и блокировки.

Проведенный анализ показывает, что существующие методики оценки внутреннего контроля – экспертные балльные оценки, матрицы рисков, тестирование на основе выборки и самооценка по модели COSO – обладают фундаментальными ограничениями, которые носят не частный, а системный характер. Высокая субъективность приводит к отсутствию воспроизводимости результатов: разные аудиторы могут оценить одну и ту же систему контроля противоположным образом [4]. Выборочный метод создает риск пропуска системных ошибок, особенно когда нарушения невысокочастотны или кластеризованы.

Таким образом, традиционные методики достигли предела своего развития. Дальнейшее совершенствование аудиторской практики требует перехода от качественных, дискретных и субъективных подходов к количественным, динамическим и автоматизированным методам, основанным на сплошной проверке данных, вероятностном моделировании и технологиях искусственного интеллекта. Только такой переход позволит преодолеть выявленные ограничения и обеспечить надежную оценку внутреннего контроля в современных экономических условиях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Краснова, И. А. Методика проведения внутренней аудиторской проверки эффективности системы внутреннего контроля бизнес-процессов / И. А. Краснова. Текст: электронный. URL: https://www.dvfu.ru/upload/medialibrary/913/620raaq3usveyd24m038kk7374oekep4/

2. Камышанов П. И., Камышанов А. П. Аудит системы внутреннего контроля: проблемы субъективизма и пути их преодоления // Аудит и финансовый анализ. 2022. № 2. С. 18–26.

3. Ракутько, С. Ю. Внутренний аудит и контроль бизнес-процессов : учебное пособие / С. Ю. Ракутько, Е. Ю. Селезнева, О. Г. Житлухина, Е. В. Белик, Е. И. Бережнова, Е. В. Ломоносова, Н. В. Белик. Владивосток : Издательство Дальневосточного федерального университета, 2021. 157 с. ISBN 978-5-7444-5065-6. Текст : непосредственный.

4. Усатова Л. В., Кучерявенко С. А. Совершенствование методики оценки системы внутреннего контроля экономического субъекта // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2021. № 6. С. 112–122.

5. Панкова С. В., Тулинова Е. В. Ограничения выборочного метода в аудите средств внутреннего контроля // Международный бухгалтерский учет. 2020. Т. 23, № 8. С. 912–926.

УДК 338.27

ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ АУДИТА И РАЗВИТИЯ ЕЕ МЕТОДИКИ

Ананьев Алексей Сергеевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st810691@ruc.su

PROBLEMS OF INTERNAL CONTROL ASSESSMENT FOR AUDIT PURPOSES AND THE DEVELOPMENT OF ITS METHODOLOGY

Ananyev Alexey Sergeevich, Master's Student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассматриваются проблемы оценки внутреннего контроля для целей аудита и развитие ее методики. Отмечается, что в настоящее время подходы к оценке внутреннего контроля характеризуются рядом ограничений: субъективностью экспертных оценок, недостаточной унификацией контрольных процедур, методологическим отставанием от темпов технологической трансформации.

Ключевые слова: аудит, внутренний контроль, бухгалтерский учет.

This article examines the challenges of assessing internal control for audit purposes and the development of its methodology. It notes that current approaches to assessing internal control are characterized by a number of limitations: subjectivity of expert assessments, insufficient standardization of control procedures, and a methodological lag behind the pace of technological transformation.

Keywords: audit, internal control, accounting.

Обязательным условием эффективного управления в современных реалиях выступает наличие надежной и методологически обоснованной системы внутреннего контроля, которая интегрирована в основу корпоративного управления и ответственна за сохранность имущества, достоверность учетных данных и выполнение стратегии. Однако практика демонстрирует, что, несмотря на рост интереса к внутреннему контролю, как руководители, так и аудиторы испытывают серьезные затруднения как в оценке данной системы, так и в разработке подходов к ее проверке. В этой связи совокупность внутреннего контроля и внутреннего аудита правомерно рассматривать в качестве гарантии защищенности и эффективного управления деятельностью, направленного на обеспечение экономической безопасности организации [3].

Актуальность темы продиктована недостаточной адаптивностью традиционных подходов к оценке системы внутреннего контроля: они слабо учитывают отраслевую и процессную специфику экономического субъекта, а также трансформацию внешней среды и новые цифровые вызовы (киберугрозы, технологическая неопределенность). В практике внутреннего аудита сохраняется ряд системных проблем, а именно: неформализованность оценочных процедур, отсутствие унифицированных стандартов проверки контрольной среды и фрагментарное применение риск-ориентированного подхода, вследствие чего значимые риски остаются вне зоны контрольных мероприятий. Указанные недостатки ведут к падению доказательности, объективности и операционной эффективности внутреннего аудита. Как результат – возрастает риск несвоевременности управленческих решений, что создает предпосылки для возникновения серьезных угроз непрерывности деятельности, финансовой устойчивости и репутационному капиталу организации.

Сущность проблемы состоит в том, что применяемые в настоящее время подходы к оценке внутреннего контроля характеризуются рядом ограничений: субъективностью экспертных оценок, недостаточной унификацией контрольных процедур, методологическим отставанием от темпов технологической трансформации, а также наличием разрыва между нормативно закрепленными требованиями и фактической практикой осуществления контроля. Указанные обстоятельства объективно детерминируют необходимость совершенствования оценочных методик, их адаптации к актуальным вызовам и интеграции с инструментарием риск-менеджмента и цифровой аналитики. Следовательно, возникает необходимость совершенствования методики оценки внутреннего контроля в рамках аудиторской деятельности. Перспективные подходы в данном контексте должны основываться на анализе бизнес-процессов, документальном закреплении процедур, применении цифровых технологий и постоянном мониторинге соблюдения соответствующих рекомендаций [2]. Только методологически обоснованная, комплексная оценка позволяет не только фиксировать недостатки, но и формировать действенные предложения по оптимизации системы внутреннего контроля, что напрямую влияет на стабильность и конкурентоспособность организации.

В современной теории и практике корпоративного управления внутренний контроль рассматривается в неразрывной связи с совокупностью мер, методик и процедур, направленных на совершенствование деятельности, обеспечение операционной эффективности, сохранность активов, минимизацию рисков и достоверность финансовой и управленческой отчетности. Внутреннему аудиту отводится особая роль: он позиционируется в качестве ключевого инструмента для собственников и совета директоров, посредством которого осуществляется независимая оценка надежности и результативности функционирования системы внутреннего контроля, а также предоставляются консультационные услуги менеджменту. Однако здесь возникает серьезное противоречие: несмотря на очевидную важность этого механизма, до сих пор нет единого общепринятого определения системы внутреннего

контроля. Нет и стандартной методики ее оценки – ни в России, ни в международной практике. А это, в свою очередь, создает две большие проблемы: во-первых, сложно внедрять лучшие практики управления, во-вторых, невозможно корректно сравнивать результаты оценки эффективности систем внутреннего контроля у разных компаний.

Оценка внутреннего контроля для целей аудита представляет собой сложный, многоаспектный процесс, сопряженный с рядом проблем методологического и организационного характера и влиянием внешних факторов. Даже хорошо построенная и организованная система внутреннего контроля требует оценки своей эффективности не только с точки зрения достижения поставленных целей, но и с точки зрения ее экономичности [1].

Развитие методик в этой сфере направлено на повышение объективности, эффективности и адаптивности систем внутреннего контроля к современным условиям, включая цифровую трансформацию бизнеса.

На практике нередко обнаруживается разрыв между прописанными и реально выполняемыми процедурами: контрольные мероприятия, закрепленные во внутренних документах, расходятся с тем, что делают сотрудники по факту, а это ведет к ошибкам и росту рисков. Оценка рисков зачастую носит формальный характер – без учета их вероятности и возможных последствий, что подрывает эффективность всей системы контроля. Отклонения при исполнении процедур возникают из-за слабой мотивации персонала и отсутствия должного надзора за их работой. К тому же внутренний аудит далеко не всегда оснащен современными цифровыми инструментами, позволяющими проводить анализ данных и комплексно и оценивать состояние системы внутреннего контроля.

Современная методика оценки внутреннего контроля базируется на процессном и риск-ориентированном подходах, что предполагает выделение ключевых бизнес-процессов и определение в них главных контрольных точек. Четкую структуру проверке задают рабочие документа – такие как: «Аудиторский тест», «Оценка дизайна контроля», «Задание на аудит». Аудитор разрабатывает модель («как должно быть») и сравнивает ее с реальным положением. Это позволяет обнаружить отклонения и сформулировать рекомендации по улучшению. Особо важную роль играет бенчмаркинг, предполагающий адаптацию успешных отраслевых и даже межотраслевых решений. Целесообразно проведение экономической оценки контрольных процедур на основе анализа соотношения затрат и выгод с целью устранения дублирования и избыточности. Использование цифровых инструментов анализа данных заметно повышает качество и оперативность системы оценки системы внутреннего контроля [4].

Для повышения эффективности оценки внутреннего контроля необходимо зафиксировать методику во внутренних нормативных документах компании, включая порядок взаимодействия между аудиторами и менеджментом. Службе внутреннего аудита следует на регулярной основе повышать квалификацию сотрудников и осваивать новые инструменты и подходы. После завершения аудита важно контролировать выполнение корректирующих мероприятий, и оценивать, насколько они оказались результативными.

Анализ практики оценки внутреннего контроля позволяет выявить комплекс системных проблем. К их числу относятся:

– субъективность, обусловленная отсутствием единого критерия существенности и разночтениями в интерпретации данных;

– недостаток стандартизации, провоцирующий формализм и злоупотребления;

– не разграничение зон ответственности, затрудняющее установление виновных;

– шаблонность мышления специалистов, нивелирующая восприятие нестандартных рисков;

– вмешательство руководства, снижающее действенность контроля; кадровый дефицит профессионалов, компетентных в бизнес-процессах;

– ограниченность традиционных методов (периодические проверки и экспертные оценки), не отвечающих темпам перемен;

– игнорирование разделения полномочий, ведущее к совмещению функций и росту рисков;

– коммуникационные барьеры, при которых интенсификация обмена данными ухудшает качество их осмысления сотрудниками.

Многие проблемы оценки внутреннего контроля связаны с недостаточной разработанностью нормативной базы, нехваткой ресурсов, низкой квалификацией специалистов, формальным подходом к контролю и влиянием человеческого фактора.

Развитие методик оценки внутреннего контроля

Современное развитие методик оценки внутреннего контроля включает следующие ключевые направления. Риск-ориентированный подход предполагает концентрацию усилий на областях с

наибольшим уровнем рисков и базируется на их идентификации, оценке и анализе применительно к деятельности организации и достижению ее целей. Модели зрелости (например, COBIT) используют количественные и качественные критерии для оценки уровня развития системы внутреннего контроля, обеспечивая систематический мониторинг ее эффективности, в том числе в организациях среднего и малого бизнеса.

Тестирование контрольных процедур охватывает оценку дизайна контроля, то есть его способности своевременно выявлять и устранять ошибки, а также операционной эффективности, отражающей степень достижения целей контроля при фактическом выполнении процедур; основными методами тестирования выступают интервьюирование, наблюдение, анализ документальных результатов и повторное выполнение контрольных действий [5].

Анализ процессов и рисков (АПиР) представляет собой углубленное исследование рисков и контрольных процедур в рамках конкретного бизнес-процесса. Он позволяет подтвердить эффективность системы внутреннего контроля, оценить полноту и точность описанных рисков, а также то, насколько хорошо эти риски перекрыты контрольными механизмами.

Применение балльно-рейтинговых систем позволяет осуществить комплексную оценку эффективности системы внутреннего контроля (СВК) посредством сопоставления плановых (целевых) и фактических значений по каждому из установленных критериев, что, в свою очередь, создает основу для идентификации приоритетных направлений ее совершенствования. Внедрение автоматизированных систем управления аудитом и контролем позволяет автоматизировать все стадии контрольного процесса – от планирования до итоговой отчетности, что сокращает длительность проверок и повышает их качество. Следовательно, непрерывный мониторинг означает сдвиг парадигмы с эпизодических статичных проверок в сторону динамических контрольных систем, обеспечивая тем самым более оперативное выявление рисков.

В качестве практических рекомендаций представляется целесообразным выделить следующие направления. Во-первых, регламентацию и легитимизацию методики оценки внутреннего контроля путем ее официального закрепления во внутренних нормативных документах организации, включая формализацию порядка взаимодействия между аудиторской службой и менеджментом. Во-вторых, обеспечение непрерывного профессионального развития персонала службы внутреннего аудита, предполагающее регулярное повышение квалификации и освоение новых инструментальных средств и методических подходов. В-третьих, организацию мониторинга исполнения рекомендаций, предусматривающего контроль за реализацией корректирующих мероприятий и последующую оценку их результативности.

Внутренний контроль представляет собой неотъемлемый элемент современной системы корпоративного управления и выполняет ключевую роль в обеспечении устойчивого развития организации. Его эффективность непосредственно детерминирует сохранность активов, достоверность финансовой и управленческой отчетности, а также способность менеджмента к своевременной идентификации и минимизации рисков. Как показывает проведенный анализ, в практической деятельности оценка внутреннего контроля для целей аудита сопряжена с рядом системных ограничений, среди которых наиболее значимыми выступают отсутствие унифицированного подхода к определению и стандартизации процедур, формализм в оценке рисков, а также разрыв между формально установленными и реально исполняемыми контрольными механизмами. Указанные недостатки обусловливают снижение надежности системы внутреннего контроля и, как следствие, генерируют существенные угрозы для бизнеса.

Развитие методики оценки внутреннего контроля должно базироваться на принципах процессного и риск-ориентированного подходов, что предполагает не только анализ существующих бизнес-процессов и идентификацию ключевых контрольных точек, но и внедрение современных инструментов, включая рабочие документы для структурирования проверки, сопоставление нормативной и фактической схем процессов, а также применение бенчмаркинга и анализ лучших практик. Особый приоритет следует отдать экономической оценке контрольных процедур – она позволяет оптимизировать затраты и убрать дублирование функций. В условиях цифровой трансформации особую значимость приобретает внедрение автоматизированных систем анализа данных, которые повышают качество, оперативность и объективность аудита.

Для практической реализации предложенных рекомендаций требуется соблюдение трех ключевых условий: формальное закрепление методики оценки внутреннего контроля во внутренних документах компании, непрерывное обучение и развитие персонала службы внутреннего аудита, а также организация действенного мониторинга исполнения корректирующих мероприятий. Лишь комплексный подход, объединяющий формализацию процедур, применение риск-ориентированных инструментов и цифровизацию, способен гарантировать надежность и эффективность внутреннего контроля.

Таким образом, дальнейшее совершенствование методики оценки внутреннего контроля представляет собой не только актуальную задачу для аудиторского сообщества и управленческого звена, но и стратегическое направление повышения конкурентных позиций и организационной устойчивости хозяйствующего субъекта в целом. Системная работа в данной области создает условия для своевременной идентификации недостатков и выработки обоснованных предложений по их устранению, что, в свою очередь, способствует достижению стратегических целей компании и обеспечению законных интересов ее акционеров.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бунина, А. Ю. Внутренний аудит в системе управления организацией / А. Ю. Бунина, Ю. В. Зарочинцева // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2017. № 4(55). С. 217–223. Текст : непосредственный.

2. Краснова, И. А. Методика проведения внутренней аудиторской проверки эффективности системы внутреннего контроля бизнес-процессов / И. А. Краснова. Текст : электронный. URL: https://www.dvfu.ru/upload/medialibrary/913/620raaq3usveyd24m038kk7374oekep4/Внутренний%20аудит%20и%20контроль%20бизнес-процессов.pdf

3. Лифановская, О. В. Проблемы функционирования систем внутреннего контроля и внутреннего аудита в современных условиях хозяйствования / О. В Лифановская, П. М. Гасанова // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15 № 2. Текст : электронный. URL: https://esj.today/PDF/67FAVN223.pdf

4. Ракутько, С. Ю. Внутренний аудит и контроль бизнес-процессов : учебное пособие / С. Ю. Ракутько, Е. Ю. Селезнева, О. Г. Житлухина, Е. В. Белик, Е. И. Бережнова, Е. В. Ломоносова, Н. В. Белик. – Владивосток : Издательство Дальневосточного федерального университета, 2021. 157 с. ISBN 978-5-7444-5065-6. Текст : непосредственный.

5. Сафонова, М. Ф. Организация внутреннего контроля качества аудита: проблемы и решения / М. Ф. Сафонова, О. В. Пугачева // ЕГИ. 2018. № 4 (22). Текст : электронный. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-vnutrennego-kontrolya-kachestva-audita-problemy-i-resheniya

УДК 338.279

ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ ТЕСТИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В АУДИТЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ МОДЕРНИЗАЦИИ АУДИТОРСКИХ ПРОЦЕДУР

Ананьев Алексей Сергеевич, магистрант
Саранский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации
E-mail: st810691@ruc.su

PROBLEMATIC ASPECTS OF INTERNAL CONTROL TESTING IN AUDIT AND PROSPECTS FOR MODERNIZATION OF AUDIT PROCEDURES

Ananyev Alexey Sergeevich, Master's Student
Saransk Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation
E-mail: st810691@ruc.su

Статья посвящена анализу проблемных аспектов тестирования внутреннего контроля в аудите и поиску путей их преодоления. Рассмотрены основные сложности, с которыми сталкиваются аудиторы: недостаток единых стандартов оценки, технологические барьеры, фрагментарность данных. Сформулированы практические рекомендации, позволяющие снизить аудиторские риски, повысить достоверность отчетности и оптимизировать затраты на аудит. Материалы статьи предназначены для аудиторов, специалистов по внутреннему контролю, руководителей компаний, заинтересованных в повышении эффективности контрольных механизмов.

Ключевые слова: аудит, внутренний контроль, тестирование внутреннего контроля, управление рисками, проблемы оценки эффективности системы внутреннего контроля, снижение аудиторского риска.

The article is devoted to the analysis of problematic aspects of internal control testing in auditing and the search for ways to overcome them. The main difficulties faced by auditors are considered: lack of uniform assessment standards, technological barriers, fragmented data. Practical recommendations are formulated to reduce audit risks, increase the reliability of financial statements and optimize audit costs. The materials of the article are intended for auditors, internal control specialists, and heads of companies interested in improving the effectiveness of control mechanisms.

Keywords: audit, internal control, internal control testing, risk management, problems of evaluating the effectiveness of the internal control system, reducing audit risk.

В условиях цифровизации экономики и ужесточения требований к достоверности финансовой отчетности особую роль играет эффективность системы внутреннего контроля (СВК) организаций. Аудит, опирающийся на оценку СВК, позволяет снизить риски и повысить доверие к отчетности. Однако, на практике тестирование внутреннего контроля сталкивается с рядом проблем, требующих модернизации аудиторских процедур.

Необходимость оценки рисков существенного искажения финансовой отчетности является определяющей характеристикой современной аудиторской парадигмы. Как следствие, приоритетное место в ней отводится пониманию и тестированию системы внутреннего контроля аудируемого лица.

Согласно требованиям Международных стандартов аудита (МСА 315 и МСА 330), аудитор обязан не только идентифицировать компоненты СВК, но и оценить операционную эффективность средств контроля, на которые он намерен полагаться для снижения объема процедур проверки по существу. Вместе с тем практическая реализация данной методологии сопряжена с рядом существенных проблемных аспектов, актуализирующих необходимость модернизации аудиторских процедур.

Проблемные аспекты тестирования внутреннего контроля в аудите.

Одной из центральных проблем тестирования внутреннего контроля является высокая степень субъективности аудиторских суждений. Оценка дизайна и эффективности контрольных процедур в значительной мере зависит от профессионального опыта конкретного аудитора. Дополнительным негативным фактором выступает эффект «замыливания глаза», возникающий при длительном сотрудничестве с одним клиентом, когда аудитор утрачивает необходимую критичность восприятия привычных контрольных механизмов. Следующая проблема связана с репрезентативностью выборки. На практике нередко применяются нестатистические методы отбора элементов, что повышает риск не обнаружения существенных искажений. В ситуациях с малыми совокупностями операций, например при редких сложных сделках, корректная экстраполяция результатов тестирования на всю генеральную совокупность становится затруднительной, что снижает надежность аудиторского заключения. Отдельный блок сложностей возникает при тестировании автоматизированных контролей в условиях цифровой трансформации учета. Аудиторы зачастую переоценивают надежность IT-контролей, ограничиваясь проверкой входных и выходных данных, но не анализируя базовые настройки доступа или изменения в программном коде корпоративных информационных систем [2].

Классический аудитор, как правило, не обладает компетенциями для тестирования контрольных механизмов на уровне запросов к базам данных или алгоритмов роботизированной автоматизации, что требует обязательного привлечения узкопрофильных IT-специалистов [1].

К числу проблем можно отнести и временной лаг, поскольку контрольные процедуры чаще всего тестируются по факту отчетного периода, тогда как их эффективность должна подтверждаться в режиме реального времени. Кроме того, при обнаружении сбоя в одном из элементов системы контроля аудиторы не всегда проверяют наличие компенсирующих контролей, что снижает полноту оценки системы внутреннего контроля в целом.

В ответ на перечисленные вызовы формируются перспективные направления модернизации аудиторских процедур. Наиболее значимым трендом признается внедрение непрерывного аудита, предполагающего автоматический мониторинг стопроцентного массива транзакций в реальном времени через интеграцию с учетными системами экономического субъекта. Вместо разрозненных точечных тестов аудитор получает возможность наблюдать динамические дашборды (графический отчет, где ключевые показатели собраны в одном окне. С английского dashboard переводится как «приборная панель» или «панель управления». Наиболее яркий пример дашборда – Google Analytics или «Яндекс Метрика»), рисков и оперативно реагировать на любые отклонения контрольных показателей. Другим важным направлением выступает применение передовых методов анализа данных. Отказ от выборочного метода в пользу обработки полных массивов учетных записей с помощью специализированных программных средств позволяет выявлять аномалии, которые невозможно обнаружить при классическом аудите. С помощью кластеризации и регрессионного анализа эффективно обнаруживаются скрытые нарушения в правах доступа и нетипичные маршруты прохождения документов. Наиболее радикальные изменения связаны с использованием искусственного интеллекта и машинного обучения. Прогнозные модели, обучаемые на исторических данных, способны предсказывать вероятность сбоя в конкретных участках внутреннего контроля еще до наступления отчетного периода. Технологии обработки естественного языка позволяют автоматически извлекать контрольные точки из неструктурированных источников, таких как сканы договоров и первичные документы.

Перспективной инновацией является создание цифровых двойников бизнес-процессов – виртуальных копий, на которых можно безопасно симулировать последствия отказа того или иного контрольного механизма без вмешательства в реальную систему клиента. В средах, основанных на блокчейне и смарт-контрактах, многие контрольные функции, включая поддержание непротиворечивости данных и уникальности записей, выполняются протоколом автоматически. В таких условиях роль аудитора смещается от тестирования к валидации самого алгоритма смарт-контракта.

Эмпирическая проверка показывает, что указанные модернизационные процедуры способны адресовать ключевые проблемы классического подхода. Проблема субъективной оценки дизайна контроля может быть решена через внедрение онтологических моделей контроля, где правила формализуются в виде исполняемого кода. Риск ошибки, связанный с нестатистической выборкой, устраняется за счет анализа ста процентов транзакций средствами ETL. Сложность тестирования IT-контролей

преодолевается путем использования RPA-скриптов для автоматизированного аудита прав доступа и настроек [3].

Наконец, проблема запоздалой реакции на сбой контроля снимается при внедрении систем непрерывного аудита с триггерами реального времени, которые сигнализируют о нарушениях в момент их возникновения.

Дальнейшие научные изыскания в данной области должны быть сосредоточены на нескольких ключевых направлениях. Во-первых, требуется разработка методики оценки эффективности моделей искусственного интеллекта применительно к задачам внутреннего контроля, включая критерии их валидации и калибровки. Во-вторых, остро стоит проблема нормативного признания: необходимо проанализировать, признается ли регуляторами в области аудита, такими как Минфин России, PCAOB или IAASB, заключение аудитора, основанное на сплошном анализе данных, без проведения классической выборки. В-третьих, актуальным направлением выступает исследование соотношения затрат и выгод от внедрения интеллектуальных аудиторских процедур с целью определения границ экономической целесообразности их применения в зависимости от масштаба и отраслевой принадлежности проверяемого экономического субъекта [4].

Решение этих вопросов создаст необходимую теоретическую и методическую базу для полноценного перехода аудиторской профессии на качественно новый технологический уровень.

Для комплексного снижения аудиторских рисков, повышения достоверности отчётности и одновременной оптимизации трудозатрат методология проверки должна быть переориентирована с экстенсивного документирования на глубинную аналитику данных и риск-ориентированный подход. В первую очередь рекомендуется имплементация концепции «сверху-вниз» (Top-Down Approach), предполагающая, что аудит начинается с уровня консолидированной отчётности и анализа бизнес-модели, а не с «полевых» транзакций низового звена. Такой подход позволяет аудитору на этапе планирования идентифицировать ключевые драйверы стоимости и области неотъемлемого риска, фокусируя усилия исключительно на тех сегментах, где вероятность существенного искажения, включая фальсификацию, максимальна, и сознательно отказываясь от сплошной проверки малозначимых массивов данных, которые объективно не способны изменить экономические решения пользователей отчётности. Это напрямую снижает не только риск не обнаружения за счёт углублённого анализа проблемных зон, но и нерациональные трудозатраты путём устранения дублирующих и бесполезных процедур [5].

Следующим критическим элементом является переход от традиционных выборочных статистических тестов к полномасштабной автоматизированной верификации генеральной совокупности при помощи современных информационных инструментов (CAATs), таких как ACL или IDEA. Вместо анализа случайной выборки, которая всегда содержит в себе риск пропуска аномалии, необходимо подвергать процедурам сопоставления и пересчёта каждый документ массива. Автоматическая сверка реквизитов на предмет дублирования платежей, анализ временных меток создания проводок в нерабочие часы, сплошная проверка на соответствие данных бухгалтерского учёта и управленческих регистров (re-performance) обеспечивают принципиально иной уровень достоверности доказательств, нивелируя риск выборки, и одновременно кардинально сокращают временные затраты на рутинные ручные процедуры, высвобождая ресурсы для интеллектуального анализа выявленных отклонений.

Существенному повышению достоверности отчётности при параллельной оптимизации аудиторских процедур способствует интеграция в процесс аудита предиктивных аналитических моделей и нефинансовых метрик. Формирование независимого ожидания выручки на основе динамики рыночной доли или биллинга, а не только исторических трендов, и последующее сравнение этого оценочного значения с данными менеджмента позволяет выявить аномалии на макроуровне без трудоёмкой инвентаризации тысяч отгрузочных документов. В развитие этой логики, научно обоснованным способом оптимизации является внедрение трехуровневой системы аналитических процедур, где на первом уровне скрининговые тесты выявляют зоны риска на всём массиве данных, на втором применяются углублённые аналитические процедуры в стиле теста на коэффициент Бенфорда к выявленным стратам, и лишь на третьем этапе задействуются детальные тесты и встречные подтверждения исключительно для узкого кластера нетипичных транзакций. Такая архитектура проверки обеспечивает конвергенцию целей: прозрачность отчётности достигается за счёт охвата всего набора данных, а снижение затрат – за счёт точечного, а не фронтального применения наиболее дорогостоящих аудиторских техник.

В представленной статье обосновано, что традиционные методики тестирования внутреннего контроля сталкиваются с рядом проблемных аспектов: формальный подход, нерепрезентативность выборок, слабая адаптация к автоматизированным процессам и запаздывание процедур, что снижает до-

стоверность аудита. В качестве перспектив модернизации мы предлагаем внедрение непрерывного аудита с использованием автоматизированных средств (CAATs), применение прогнозных тестов и анализа больших данных, переход от ручного тестирования следов к системной логике контроля, а также трансформацию роли аудитора в аналитика процессов.

Таким образом, отсутствие пересмотра существующих подходов к тестированию в направлении их автоматизации, непрерывности и усиления риск-ориентированности неизбежно ведет к расхождению между качеством аудиторских процедур и реальным уровнем надежности систем внутреннего контроля.

Следовательно, возникает объективная необходимость в поэтапном внедрении интеллектуальных инструментов и актуализации профессиональных компетенций аудиторов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Краснова, И. А. Методика проведения внутренней аудиторской проверки эффективности системы внутреннего контроля бизнес-процессов / И. А. Краснова. Текст : электронный. URL: https://www.dvfu.ru/upload/medialibrary/913/620raaq3usveyd24m038kk7374oekep4/Внутренний%20аудит%20и%20контроль%20бизнес-процессов.pdf

2. Лифановская, О. В. Проблемы функционирования систем внутреннего контроля и внутреннего аудита в современных условиях хозяйствования / О. В Лифановская, П. М. Гасанова // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 2. Текст : электронный. URL: https://esj.today/PDF/67FAVN223.pdf

3. Ракутько, С. Ю. Внутренний аудит и контроль бизнес-процессов : учебное пособие / С. Ю. Ракутько, Е. Ю. Селезнева, О. Г. Житлухина, Е. В. Белик, Е. И. Бережнова, Е. В. Ломоносова, Н. В. Белик. – Владивосток : Издательство Дальневосточного федерального университета, 2021. 157 с. ISBN 978-5-7444-5065-6. Текст : непосредственный.

4. Сафонова, М. Ф. Организация внутреннего контроля качества аудита: проблемы и решения / М. Ф. Сафонова, О. В. Пугачева // ЕГИ. 2018. №4 (22). Текст : электронный. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-vnutrennego-kontrolya-kachestva-audita-problemy-i-resheniya

5. Сотникова, Л. В. Внутренний контроль и аудит : учебник / Л. В. Сотникова. 3-е изд., перераб. и доп. Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. 396 с. ISBN 978-5-9558-0698-9.

УДК 004.04

РОЛЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ

Арапова Ирина Валерьевна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st810692@ruc.su

THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGY IN ACCOUNTING

Arapova Irina Valeryevna, Master's Student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье раскрывается роль информационных технологий в бухгалтерском учете. Автором отмечается, что расширение возможностей автоматизированной обработки информации, удаленного доступа к данным, интеграции программных решений и ускорения обмена документами формирует качественно новую среду, в которой бухгалтерский учет становится более оперативным.

Ключевые слова: информационные технологии, бухгалтерский учет, учетная информация, цифровизация.

The article reveals the role of information technology in accounting. The author notes that expanding the capabilities of automated information processing, remote access to data, integration of software solutions and acceleration of document exchange creates a qualitatively new environment in which accounting becomes more efficient.

Keywords: information technology, accounting, accounting information, digitalization.

В современных условиях развитие информационных технологий оказывает все более существенное влияние на содержание, организацию и методику бухгалтерского учета, а также на формирование финансовой отчетности и систему управления хозяйствующим субъектом в целом. Это обусловлено тем, что цифровая трансформация затрагивает не только технические средства обработки данных, но и саму логику функционирования учетно-аналитической системы организации. Расширение возможностей автоматизированной обработки информации, удаленного доступа к данным, интеграции программных решений и ускорения обмена документами формирует качественно новую среду, в которой бухгалтерский учет становится более оперативным, аналитически насыщенным и тесно связанным с общей цифровой архитектурой бизнеса. В этой связи применение информационных технологий уже не может рассматриваться как вспомогательный инструмент технического характера. Напротив, оно выступает как один из ключевых факторов повышения эффективности учетной деятельности, усиления контрольной функции и совершенствования системы принятия управленческих решений.

Значение информационных технологий в учете проявляется прежде всего в их способности повы-

шать оперативность, актуальность и своевременность учетной информации. В условиях традиционного документооборота и разрозненных информационных систем процесс отражения хозяйственных операций, их обработки и последующего анализа зачастую сопровождался временными задержками, что ограничивало возможности использования учетной информации для оперативного управления. Современные цифровые решения позволяют обеспечивать практически непрерывное обновление данных и взаимодействие пользователей в режиме реального времени. Это создает качественно иные условия для контроля финансово-хозяйственной деятельности, поскольку руководители и специалисты получают возможность работать не с ретроспективной, а с актуальной информацией. Одновременно расширяются аналитические возможности учета, в том числе за счет параллельного ведения учетных данных в различных стандартах, использования встроенных инструментов анализа, прогнозирования и сопоставления показателей.

Не менее важным направлением влияния информационных технологий является повышение качества выполнения расчетов и снижение уровня неопределенности в бухгалтерском и налоговом учете. Автоматизация учетных процедур позволяет существенно сократить воздействие человеческого фактора, который традиционно являлся одним из основных источников арифметических ошибок, пропусков, несвоевременных исправлений и логических несоответствий.

Одним из наиболее заметных проявлений цифровизации выступает развитие электронного документооборота. Его внедрение позволяет существенно сократить сроки подготовки, передачи и анализа документов, минимизировать зависимость от бумажных носителей и упростить взаимодействие организации с внешними пользователями информации, прежде всего с налоговыми органами и иными государственными структурами. Электронный документооборот формирует условия для более быстрого обмена данными, повышения прозрачности хозяйственных операций и стандартизации документальных процедур. В более широком смысле он становится частью общей цифровой экосистемы организации, в которой учет, контроль, отчетность и коммуникация между участниками хозяйственной деятельности приобретают единый технологический формат.

Влияние информационных технологий на учетно-аналитическую систему организации проявляется также в усилении контрольной функции и расширении возможностей управленческого анализа.

Подобная трансформация развивается в контексте цифровой экономики, для которой характерны повышение роли информации как экономического ресурса, расширение удаленного взаимодействия и изменение форм организации информационных процессов.

В научно-практическом смысле облачную среду можно определить как специальную ИТ-инфраструктуру, предназначенную для удаленного предоставления масштабируемых, измеряемых и доступных пользователю вычислительных ресурсов. Сам термин «облако» исторически возник как метафорическое обозначение Интернета как сети сетей, обеспечивающей доступ к распределенным информационным ресурсам. Со временем данное понятие приобрело более строгое технологическое содержание и стало использоваться для обозначения удаленных сервисов обработки, хранения и предоставления данных, не требующих от пользователя знания конкретного местонахождения серверов и технической инфраструктуры. В этом отношении облачная технология представляет собой интернет-сервис, позволяющий пользователю получать доступ к программному обеспечению, вычислительным ресурсам, хранилищам данных и иным цифровым сервисам без необходимости самостоятельного управления соответствующей инфраструктурой.

Применительно к бухгалтерскому учету облачные технологии создают ряд значимых преимуществ. Одним из наиболее очевидных является отсутствие необходимости устанавливать различные версии бухгалтерских программ на локальные устройства, а также самостоятельно заниматься их настройкой, администрированием, резервным копированием и технической поддержкой. Эти функции передаются специализированным организациям – провайдерам облачных сервисов. В результате отпадает необходимость в приобретении дорогостоящих серверов и значительной части иного оборудования. Для работы пользователю достаточно иметь компьютер или иное цифровое устройство и стабильный доступ к сети Интернет. Более того, использование облачных сервисов делает возможным работу с программами вне зависимости от конкретного рабочего места, что значительно повышает мобильность и гибкость организации учетного процесса.

Экономический эффект облачных решений проявляется и в снижении затрат на информационно-технологическую инфраструктуру. Организация оплачивает, как правило, не приобретение и поддержку множества отдельных программных продуктов, а единую цифровую услугу, объем которой может изменяться в зависимости от фактической потребности. Такая модель особенно выгодна в случае изменения числа пользователей, расширения деятельности или подключения новых контрагентов. Дополнительным преимуществом выступает возможность гибкой настройки решений и масштабиро-

вания сервисов без необходимости осуществления крупных предварительных капитальных вложений. В результате облачные технологии способствуют минимизации расходов на обслуживание ИТ-систем и повышению экономической рациональности учетного процесса.

Вместе с тем внедрение облачных технологий не может рассматриваться как универсальное решение, одинаково эффективное для всех организаций и всех управленческих ситуаций. «Технологии, связанные с обработкой информации и передачей ее адресатам, внедряются в деятельность с использованием современных информационных систем» [1]. Их практическая результативность зависит от специфики деятельности организации, масштабов бизнеса, требований к безопасности данных, готовности персонала и зрелости внутренней ИТ-стратегии. Именно поэтому важнейшим условием успешного использования облачных технологий является разработка продуманной ИТ-стратегии, которая должна включать постановку целей и задач цифровизации, соотнесение их с целями бизнеса, анализ имеющихся информационных ресурсов, оценку потенциальных выгод, а также идентификацию и анализ сопутствующих рисков. В этом смысле облачные технологии требуют не только технического внедрения, но и управленческого осмысления.

«В современных условиях актуальной и слабоизученной проблемой является формирование учётной информации о долговых обязательствах, вытекающих из взаиморасчётных операций между предприятиями, несвязанных с непосредственным перечислением денежных средств» [2]. Следует отметить, что бухгалтерский учет как прикладная сфера длительное время развивался медленнее, чем информационные технологии. Однако по мере усложнения цифровой среды ИТ все глубже проникают в учетную практику. Эволюция здесь прослеживается от простейших однопользовательских программ без развитого интерфейса к сложным интегрированным ERP-системам, позволяющим объединять бухгалтерский, налоговый и управленческий учет с функциями анализа, планирования и управления ресурсами организации. Одновременно происходило изменение способов хранения информации: от использования магнитных носителей к оптическим, затем к твердотельным устройствам, а в настоящее время – к виртуализированным облачным сервисам хранения данных. Эта динамика отражает общее направление цифровой трансформации учета: от локального, изолированного и технически ограниченного учета к сетевому, интегрированному и масштабируемому цифровому учету.

К числу основных преимуществ облачных технологий в бухгалтерском учете относится их экономичность.

В то же время применение облачных технологий в бухгалтерском учете сопряжено и с рядом проблем, которые требуют серьезного теоретического и практического осмысления. Центральной среди них остается проблема конфиденциальности, информационной безопасности и обеспечения целостности данных. Надежность облачного хранения и передачи информации в значительной степени зависит от поставщика услуг, при этом организация-пользователь не всегда обладает полной информацией о местонахождении серверов, режимах хранения данных и правовых режимах их защиты. Использование услуг единственного провайдера также создает дополнительный риск зависимости от внешнего поставщика. Не исключены и угрозы кибератак, в том числе направленных как на инфраструктуру провайдера, так и на его персонал. Существенным фактором снижения доверия к облачным сервисам стали и публичные сведения о масштабном сборе данных со стороны государственных структур различных стран, что выявило проблемы правовой и институциональной неопределенности в сфере трансграничной цифровой информации.

Другой значимой проблемой является зависимость облачных сервисов от качества интернет-соединения. Для полноценной организации бухгалтерского процесса требуется постоянный и стабильный доступ к сети, поскольку разрыв соединения может привести к приостановке работы, потере части несохраненных данных и затруднению исполнения текущих операций.

Автоматизация бухгалтерского учета в целом стала одной из устойчивых тенденций современного экономического развития. Она позволяет организациям экономить время, снижать затраты и повышать точность выполнения учетных задач. В этом контексте облачная автоматизация представляет собой особый формат цифровой организации бухгалтерского процесса, при котором для пользователя создается возможность доступа к общему пулу вычислительных ресурсов, программных решений, средств хранения и обработки данных с минимальными затратами и вне зависимости от географического местоположения. Для функционирования такой модели необходимы, по существу, лишь надежный интернет-канал и стандартное рабочее место пользователя. Основная же учетная информация хранится в специализированных удаленных центрах обработки данных, оборудованных системами резервирования, отказоустойчивости и непрерывного доступа к сервисам.

В настоящее время одним из наиболее распространенных примеров облачной реализации бухгалтерских решений выступает предоставление программного продукта «1С:Бухгалтерия» в формате

SaaS, то есть как программного обеспечения, доступного пользователю по модели аренды и оплаты за фактическое использование. Это показывает, что облачная модель перестала быть экспериментальной формой организации учета и стала частью повседневной практики цифровой бухгалтерии.

Безусловно, следует отметить преимущества применения программного обеспечения для бухгалтерских решений при формировании показателей бухгалтерской финансовой отчетности. Как отмечают многие авторы, в частности в статье Елисеевой О. В. «Основные процедуры перед составлением бухгалтерской финансовой отчетности» говориться, что «Концептуальной основой бухгалтерской финансовой отчетности является формирование точной и достоверной информации для внутренних и внешних пользователей» [3]. Это говорит о том, что цифровизация данных бухгалтерского учета обеспечивает достоверность и защищенность ее показателей.

Особенно важным представляется потенциал блокчейна для повышения прозрачности электронной коммерции, в которой проблема доверия и непрозрачности транзакций до сих пор остается одной из наиболее острых.

В более широком смысле развитие информационных технологий ставит перед организациями задачу интеграции учетных процессов с общей инфокоммуникационной средой, оптимизации ИТ-инфраструктуры и включения цифровых решений в комплексную систему управления. Это означает, что цифровизация бухгалтерского учета не должна ограничиваться внедрением отдельного программного продукта. Речь идет о более глубокой трансформации, в рамках которой учет, контроль, отчетность, документооборот и управленческий анализ начинают функционировать как части единой информационной системы. В этой связи разработчикам программного обеспечения и поставщикам цифровых решений необходимо определять приемлемую степень реализации облачной стратегии в соответствии как с требованиями клиентов, так и с собственными технологическими возможностями.

Таким образом, применение облачных технологий и технологии блокчейн открывает перед организациями новые возможности в сфере бухгалтерского учета и онлайн-бухгалтерии. К числу этих возможностей относятся повышение гибкости подключаемых сервисов, снижение затрат на техническое обслуживание, расширение доступности учетной информации, усиление мобильности пользователей, ускорение документооборота и повышение безопасности хранения данных. Вместе с тем эффективное использование данных технологий требует учета рисков, связанных с конфиденциальностью, правовой неопределенностью, технической зависимостью от качества интернет-соединения и ограниченной адаптивностью типовых программных решений. В итоге можно сделать вывод, что цифровые технологии становятся неотъемлемым элементом современной бухгалтерской системы, а их грамотное внедрение способно существенно повысить качество учетной информации, эффективность управления и устойчивость функционирования организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гудожникова Е. В., Бушева А. Ю., Елисеева О. В. Особенности информатизации бухгалтерского учета в современных экономических условиях. Вестник Российского университета кооперации. 2023. № 1 (51). С. 14–17.

2. Елисеева О. В., Рябов А. Н. Виды, формы и порядок осуществления безналичных расчетов. Фундаментальные исследования. 2013. № 8-2. С. 405–408.

3. Елисеева О. В. Основные процедуры перед составлением бухгалтерской финансовой отчетности. В книге: Актуальные проблемы социально-экономического развития общества : материалы Национальной научно-практической конференции научно-педагогических работников. 2019. С. 224–228.

УДК 657.3

УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА В УСЛОВИЯХ РЕОРГАНИЗАЦИИ КОМПАНИИ

Безлюдова Полина Игоревна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st111962@ruc.su

ACCOUNTING POLICY IN THE CONTEXT OF COMPANY REORGANIZATION

Bezlyudova Polina Igorevna, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)E-mail

В статье рассматриваются ключевые аспекты формирования и применения учетной политики в условиях реорганизации компании. Актуальность исследования обусловлена возрастающей интенсивностью процессов реструктуризации бизнеса, слияний и поглощений в современной экономике.

Ключевые слова: учетная политика, реорганизация компании, универсальное правопреемство, передаточный акт, разделительный баланс, налоговый учет, бухгалтерская отчетность.

The article examines the key aspects of the formation and application of accounting policy in the context of a company's reorgan-

ization. The relevance of the study is driven by the increasing intensity of business restructuring, mergers, and acquisitions in the modern economy.
Keywords: accounting policy, company reorganization, universal legal succession, transfer act, division balance sheet, tax accounting, financial statements

Обычно налоговым периодом для расчета налогов и сборов признается календарный год – с 1 января по 31 декабря включительно. В течение этого периода налоговая учетная политика, исключением ситуаций, прямо разрешенных налоговым законодательством. Однако, ситуация меняется, если компания находится в процессе реорганизации. Порядок действий в таких случаях разъяснил Минфин России в своем письме от 24.12.2007 № 03-03-06/1/889 [1].

Реорганизация юридического лица – это процедура, в результате которой происходит изменение правового статуса, структуры или организационно-правовой формы компании, сопровождающееся переходом прав и обязанностей от одного юридического лица к другому (или нескольким) в порядке универсального правопреемства (ст. 57, 58 ГК РФ).

Простыми словами, это процесс, при котором одна компания прекращает свое существование (или продолжает существовать в измененном виде), а ее имущество, права и долги переходят к другой компании или распределяются между новыми организациями. Объем таких прав и обязанностей определяется передаточным актом (п.1 ст. 59 ГК РФ) [2].

Согласно Гражданскому кодексу РФ, выделяют пять форм реорганизации:

1. Слияние – две или более компании объединяются в одну новую. Старые компании перестают существовать.

2. Присоединение – одна компания вливается в другую. Присоединяемая компания прекращает существовать, а основная продолжает работать, приняв на себя все права и обязанности.

3. Разделение – одна компания делится на две или более. Исходная компания прекращает существовать.

4. Выделение – из состава компании выделяется одна или несколько новых. Исходная компания продолжает существовать.

5. Преобразование – компания меняет свою организационно-правовую форму (например, ООО преобразуется в АО)

Какую учетную политику должна разработать и утвердить вновь созданная в процессе реорганизации компания? В письме от 24.12.2007 № 03-03-06/1/889 представители финансового ведомства пояснили, что при реорганизации организации разрешено вносить коррективы в учетную политику в текущем налоговом периоде лишь в тем ситуациях, когда такие изменения вызваны поправка в законодательстве или началом осуществления новых видов деятельности компании [3]

Важным условием является вступление в силу соответствующих нормативных актов. В иных обстоятельствах организации не имеют права изменять учетную политику до завершения налогового периода.

Данная позиция чиновников базируется на ст. 313 НК РФ, согласно которой изменения в учетной политике предприятия допустимы в следующих случаях: при изменении налогового законодательства (что влечет за собой обязательное изменение учетной политики). Изменение учетной политики, продиктованные добровольным внедрением новых методов налогового учета, должны начинать действовать с начала следующего налогового периода, то есть, как правило, с 1 января.

Специалисты Минфина также, отметили, что, если в результате присоединения компания начинает вести новые для себя виды деятельности, она должна определить порядок их налогового учета и зафиксировать его в своей учетной политике. Важно, чтобы новые правила соответствовали принципу последовательности ведения налогового учета [5].

При формировании учетной политики в случаях реорганизации в форме разделения и выделения нужно учитывать ряд существенных особенностей.

В случае выделения заключительная бухгалтерская отчетность не составляется: реорганизуемая организация продолжает вести деятельность в текущем отчетном году, при этом меняется лишь объем ее имущества и обязательства. Разделение числовых показателей отчета о прибылях и убытках не производится. На дату внесения в ЕГРЮЛ записи о регистрации нового общества реорганизуемая компания формирует отчетность, где отражает как текущие хозяйственные операции, так и расходы, связанные с реорганизацией (в том числе расчеты с кредиторами, начисление амортизации, оплату труда и т.д). Первая бухгалтерская отчетность выделившейся организации составляется на дату её государственной регистрации – в её основе лежат передаточный акт и данные о фактах хозяйственной жизни за период с даты утверждения передаточного акта до госрегистрации.

При разделении ситуация иная: реорганизуемое общество прекращает деятельность, а все его пра-

ва и обязанности передаются вновь созданным обществам. Общее собрание участников реорганизуемого общества принимает решение о реорганизации, определяет порядок и условия разделения, утверждает создание новых обществ и разделительный баланс. Именно разделительный баланс фиксирует, каким образом к новым обществам переходят права и обязанности; на его основе формируется вступительная отчетность правопреемника.

Ключевым документом в обоих случаях выступает разделительный баланс (который одновременно выполняет функцию передаточного акта): он содержит положение о правопреемстве имущества и обязательств реорганизуемой организации и служит основой для формирования отчетности правопреемников.

Утверждение разделительного баланса осуществляется учредителями (участниками) реорганизуемого юридического лица либо органом управления, принявшим решение о проведении реорганизации [6].

Обращаю внимание, что представление разделительного баланса (или передаточного акта) в регистрирующий налоговый орган является обязательным условиям для государственной регистрации новых организаций, возникающих в результате реорганизации. Данное требование закреплено в подпункте «д» п.1 ст.14 ФЗ от 08.08.2001 № 129-ФЗ и ст. 59 ГК РФ [4].

Основные сведения, которые необходимо указать в документе:

• Полное наименование и реквизиты реорганизуемой организации (ОГРН, ИНН/КПП);

• Основание для составления (например, решение общего собрания участников с датой и номером, со ссылкой на соответствующие нормы закона – ст.57-58 ГК РФ, ФЗ от 06.12.2011 № 402-ФЗ);

• Форма реорганизации;

• Дата составления документа;

• Дата, на которую отражается активы и обязательства;

В разделе об передаваемых активах и обязательствах нужно детально перечислять:

• Активы (ОС, нематериальные активы, финансовые вложения, запасы, дебиторская задолженность, денежные средства) с указанием сумм и, при необходимости, перечней/номенклатуры;

• Обязательства (кредиторская задолженность перед поставщиками, задолженность по заработной плате, обязательства по налогам и сборам, займы и кредиты, иные обязательства) – также с суммами и уточнениями по контрагентам/видам.

Раздел о правопреемстве должен содержать:

• Перечень правопреемников с их полными наименованиями и реквизитами (ОГРН, ИНН);

• Четкое распределение активов и обязательств между правопреемниками – с перечислением, какие именно активы и обязательства переходят к каждому из них и в каких суммах.

Подписи сторон оформляются от:

• Реорганизуемой организации;

• Правопреемников.

Также, одним из важных моментов реорганизации является исчисление налоговой базы и перенос убытков, регулируемая Налоговым кодексом РФ и требует особого внимания со стороны правопреемника, поскольку порядок их определения напрямую влияет на объем налоговых обязательств вновь созданного или продолжающего деятельность юридического лица. Согласно п. 4 ст.283 НК РФ, организация-правопреемник вправе уменьшить налоговую базу текущего отчетного (налогового) периода на всю сумму полученного убытка или на часть этой суммы (переносить убыток на будущее) при условии, что такая реорганизация не была направлена исключительно на получение налоговой выгоды [3].

Данное положение направлено на пересечение схем искусственного создания убытков с целью их последующего «поглощения» прибыльной компании для минимизации налогов. При этом важно учитывать, что правопреемник наследует право на перенос убытков, полученных реорганизуемыми организациями в предыдущие налоговые периоды, но только в той части, которая не была ими использована самостоятельно до момента реорганизации. В случае отсутствия в документах четкого указания на то, к кому перешло право на перенос убытков, такое право может быть оспорено налоговыми органами.

Таким образом, реорганизация – компании – это сложный процесс, затрагивающий не только структуру бизнеса, но и всю систему учета. Как показал анализ, формирование учетной политики в этот период требует особого подхода, поскольку стандартные правила ведения учета должны быть адаптированы к условиям правопреемства.

Особое внимание при реорганизации необходимо уделять налоговым аспектам. Порядок изменения налоговой учетной политики строго регламентирован. Механизм переноса убытков правопреемником также имеет свои нюансы, требующие четкого документального подтверждения для минимизации налоговых рисков.

ЛИТЕРАТУРА

1. О порядке изменения учетной политики в связи с реорганизацией: письмо Минфина России от 24.12.2007 № 03-03-06/1/889. Текст : электронный // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64020/

УДК 657.1

МЕТОДОЛОГИЯ АУДИТА ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Булычева Татьяна Валерьевна, кандидат экономически наук, доцент
Шарина Екатерина Михайловна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: t.v.bulycheva@ruc.su; st810708@ruc.su

METHODOLOGY OF AUDIT OF FINANCIAL RESULTS

Bulycheva Tatyana Valerievna, PhD (Economics), Associate Professor
Sharina Ekaterina Mikhailovna, master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Методология аудита финансовых результатов представляет собой систему принципов, процедур, приемов и аналитических подходов, направленных на формирование обоснованного мнения аудитора о достоверности отражения в бухгалтерской (финансовой) отчетности показателей, прибыли, убытка, доходов, расходов и итогового финансового результата организации. С научной точки зрения аудит финансовых результатов занимает особое место в общей системе внешнего контроля, поскольку именно данный объект концентрирует в себе последствия практически всех ключевых хозяйственных процессов: производства, реализации, инвестиционной деятельности, финансовых операций, налогового учета и применения учетной политики.

Ключевые слова: финансовые результаты, доходы, расходы, существенность, риск-ориентированных подход, внутренний контроль, аналитические процедуры.

The methodology of financial results audit is a system of principles, procedures, techniques and analytical approaches aimed at forming a well-founded opinion of the auditor on the reliability of the reflection in the accounting (financial) statements of indicators of profit, loss, income, expenses and the final financial result of the organization. From a scientific point of view, the audit of financial results occupies a special place in the general system of external control, since it is this object that concentrates the consequences of almost all key economic processes: production, sales, investment activities, financial transactions, tax accounting and the application of accounting policies.

Keywords: financial results, income, expenses, materiality, risk-based approach, internal control, analytical procedures.

Теоретико-методологическая база аудита финансовых результатов формируется на основе фундаментальных концепций бухгалтерского учета и аудита, к числу которых относятся достоверное представление финансовой информации, принцип существенности, профессиональное суждение аудитора, аудиторский риск, а также допущение непрерывности деятельности экономического субъекта. Указанные категории образуют основу научного понимания природы аудиторской проверки, поскольку позволяют рассматривать финансовый результат не как изолированный учетный показатель, а как итоговое выражение совокупного влияния всех хозяйственных процессов, осуществляемых организацией в течение отчетного периода. «Планирование аудиторской деятельности представляет собой обязательный подготовительный этап, включающий разработку плана и программы проверки. Планирование аудита финансовых показателей состоит из нескольких взаимосвязанных фаз» [1]. Финансовый результат отражает эффективность использования ресурсов, качество управленческих решений, устойчивость текущей деятельности и способность организации обеспечивать экономический рост в перспективе. Вследствие этого именно данный объект учета является одним из наиболее чувствительных к искажениям и наиболее значимых для широкого круга пользователей бухгалтерской отчетности.

Высокая степень значимости финансового результата обусловлена тем, что сведения о прибыли или убытке используются собственниками, инвесторами, кредиторами, государственными органами и иными заинтересованными сторонами при принятии управленческих, инвестиционных и контрольных решений. Для руководства организации показатели прибыли выступают важнейшим критерием оценки эффективности деятельности и одновременно могут становиться объектом целенаправленного воздействия с целью достижения желаемого финансового эффекта. Именно поэтому в методологии аудита финансовых результатов особое значение приобретает риск-ориентированный подход, предполагающий концентрацию внимания аудитора на тех сегментах учета и отчетности, в которых вероятность существенного искажения наиболее высока. К числу таких областей обычно относятся признание выручки, распределение расходов между отчетными периодами, формирование резервов, учет прочих доходов и расходов, отражение операций со связанными сторонами, корректировки,

производимые в конце отчетного периода, а также налоговые последствия совершенных хозяйственных операций. Повышенный уровень риска характерен и для разовых, нестандартных либо экономически нетипичных сделок, которые способны оказать значительное влияние на величину конечного финансового результата.

Содержательно цель аудита финансовых результатов заключается в выражении независимого профессионального мнения о том, что показатели, характеризующие формирование прибыли или убытка организации, отражены в бухгалтерской (финансовой) отчетности достоверно и во всех существенных отношениях соответствуют требованиям применимой концепции подготовки отчетности. Однако в научно-методическом плане данная цель конкретизируется через совокупность более частных исследовательских задач, решение которых обеспечивает достижение общего результата аудита. Прежде всего аудитор должен установить полноту признания доходов и расходов, поскольку неполное отражение хозяйственных фактов непосредственно искажает итоговую величину прибыли. Наряду с этим необходимо проверить правильность классификации доходов и расходов по видам деятельности, так как ошибки в их распределении способны не только изменить количественные показатели, но и существенно исказить экономический смысл отчетности. Важной задачей выступает контроль соблюдения принципа временной определенности фактов хозяйственной жизни, поскольку перенос доходов и расходов между отчетными периодами является одним из наиболее распространенных способов манипулирования финансовым результатом. Существенное значение имеет также анализ корректности применения профессиональных оценок, в том числе при формировании резервов, отражении обесценения активов и иных оценочных обязательств, поскольку именно в данной сфере наиболее активно проявляется субъективный фактор, способный повлиять на итоговую финансовую картину деятельности организации.

Объектная область аудита финансовых результатов значительно шире, чем непосредственная проверка показателей отчета о финансовых результатах. В действительности предметом аудиторского исследования становится вся информационная совокупность, на основе которой формируется итоговый показатель прибыли или убытка. В нее входят первичные учетные документы, бухгалтерские регистры, внутренние расчеты, учетная политика организации, пояснения к отчетности, налоговые регистры, договорная документация, банковские выписки, приказы и распоряжения руководства, материалы инвентаризаций, акты сверок, внутренние отчеты подразделений и иные документы, содержащие аудиторские доказательства. В связи с этим методология аудита финансовых результатов строится на межсистемном и междокументарном анализе, предполагающем сопоставление данных из различных информационных источников. Такая методика позволяет выявлять противоречия, логические несоответствия, аномальные отклонения и признаки преднамеренного воздействия на отчетные показатели.

С точки зрения организации аудиторского процесса проверка финансовых результатов включает ряд последовательно реализуемых этапов, каждый из которых имеет самостоятельное методическое значение, но одновременно тесно связан с последующими стадиями проверки. Начальным этапом выступает предварительное планирование, в рамках которого аудитор формирует общее представление о деятельности организации, отраслевой специфике, характере формирования доходов, структуре затрат, особенностях применяемой учетной политики, состоянии внутреннего контроля и общем экономическом контексте функционирования аудируемого лица. На этой стадии принципиально важно понимание экономической природы бизнеса, поскольку без анализа его логики невозможно адекватно определить рисковые зоны. Так, для производственной организации особую значимость имеют вопросы распределения косвенных расходов, оценки незавершенного производства и полноты включения затрат в себестоимость продукции. Для торговой организации в центре внимания находятся вопросы признания выручки, учета скидок, бонусов, возвратов, корректировок цены и возможного обесценения товарных запасов. В финансовом секторе акцент переносится на оценку финансовых инструментов, процентных доходов, резервов по ожидаемым кредитным убыткам, а также на корректность классификации инвестиционных операций.

Следующая стадия аудита связана с выявлением и оценкой рисков существенного искажения финансовых результатов. В рамках данной процедуры аудитор анализирует как присущий риск, обусловленный природой хозяйственных операций, так и риск средств контроля, отражающий способность системы внутреннего контроля своевременно предупреждать либо выявлять ошибки и нарушения. Чем выше степень неопределенности, зависимость показателя от профессионального суждения руководства, наличие сложных расчетов или нетипичных хозяйственных схем, тем выше вероятность искажения отчетной информации. Для финансовых результатов к числу характерных индикаторов повышенного риска относятся ускоренный рост выручки в конце отчетного периода, резкое сниже-

ние расходов без объективно объяснимых экономических причин, существенные разовые доходы, необычно высокая рентабельность на фоне отраслевых значений, а также значительные колебания прибыли по сравнению с предыдущими отчетными периодами. Наличие подобных признаков требует углубления аудиторских процедур и более внимательного анализа причин таких изменений.

Особое место в методологии аудита занимает оценка системы внутреннего контроля, обеспечивающей формирование доходов, расходов и итогового финансового результата. Аудитор должен установить, каким образом в организации распределены полномочия по оформлению хозяйственных операций, утверждению договоров, признанию выручки, отражению затрат, формированию резервов и внесению корректировок в учетные данные. Одновременно подлежит исследованию вопрос о наличии согласовательных процедур в отношении нестандартных операций, регулярности сверок между бухгалтерским, налоговым и управленческим учетом, порядке закрытия отчетного периода, а также уровне надежности механизмов формирования отчетности. Если система внутреннего контроля оценивается как действенная и надежная, аудитор вправе в большей степени опираться на результаты тестирования контрольных процедур. При низком уровне надежности системы внутреннего контроля возрастает значение процедур, по существу, направленных на непосредственную проверку правильности отражения хозяйственных операций.

Не менее важным элементом методологии выступает аудит расходов. В данном случае аудиторская проверка ориентирована на подтверждение экономической обоснованности затрат, их документальной подтвержденности, правильности выбора периода признания и корректности классификации. Аудитор должен установить, соответствуют ли отраженные расходы критериям признания, не включены ли в их состав затраты капитального характера, не осуществлялся ли искусственный перенос расходов на будущие периоды или, напротив, преждевременное списание затрат с целью управляемого изменения финансового результата. Повышенный интерес представляют общехозяйственные и коммерческие расходы, списание материальных запасов, начисление амортизации, формирование оценочных обязательств, создание резервов по сомнительным долгам, признание убытков от обесценения активов, отражение курсовых разниц и прочих расходов, которые в ряде случаев используются как инструмент регулирования прибыли. В методологическом отношении важно подчеркнуть, что аудитор не вправе ограничиваться лишь формальной проверкой наличия первичных документов; он обязан исследовать экономическую сущность затрат, их связь с деятельностью организации и соответствие принципам достоверного отражения хозяйственных процессов.

«Особое место в методологии аудита финансовых результатов занимает проверка прочих доходов и расходов» [2]. В их состав могут входить результаты выбытия активов, штрафы, пени, курсовые разницы, доходы от участия в других организациях, проценты к получению и уплате, последствия чрезвычайных обстоятельств, результаты судебных разбирательств и иные нестандартные компоненты. Методологическая сложность проверки этой группы обусловлена тем, что такие операции зачастую носят разовый характер, обладают существенной величиной и сопровождаются сложными оценочными допущениями. В ходе аудита необходимо определить, не скрываются ли в составе прочих операций элементы основной деятельности, не происходит ли искажение структуры финансового результата вследствие ошибочной или преднамеренной переклассификации, а также не используются ли данные статьи для сокрытия убытков либо искусственного улучшения показателей рентабельности. Тем самым аудит прочих доходов и расходов приобретает особую аналитическую значимость при оценке достоверности отчетных данных.

Существенная роль в аудите финансовых результатов принадлежит аналитическим процедурам, которые позволяют аудитору не только выявлять отклонения, но и формировать целостное представление о закономерностях изменения экономических показателей. В рамках аналитического исследования оцениваются темпы роста выручки, себестоимости, валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли, показатели рентабельности, структура доходов и расходов, соотношение постоянных и переменных затрат, удельный вес операционных и внеоперационных результатов, влияние сезонных факторов, изменения ассортимента, валютных колебаний и иных обстоятельств. Особую ценность имеет сопоставление отчетных данных с информацией за предшествующие периоды, с плановыми и бюджетными показателями, с отраслевыми ориентирами, а также с нефинансовыми индикаторами, такими как физический объем продаж, объем производства, число заключенных договоров или уровень загрузки производственных мощностей. «Особую ценность представляет сравнительный анализ с данными предыдущих периодов, бизнес-планами, бюджетами, отраслевыми средними значениями и нефинансовыми показателями, такими как объемы производства, число заключенных договоров, физический объем продаж, использование производственных мощностей» [3]. Если динамика финансового результата не согласуется с реальными операционными характеристиками бизнеса, это рассматривается как значимый сигнал, требующий расширения аудиторской проверки.

В современной методологии аудита финансовых результатов используется сочетание тестов средств контроля и процедур по существу. Тестирование средств контроля направлено на проверку порядка утверждения операций, функционирования автоматизированных контрольных механизмов в учетной системе, распределения полномочий между ответственными лицами, последовательности закрытия отчетного периода, а также процедур согласования резервов и корректировок. Процедуры, по существу, включают инспектирование первичных документов и регистров учета, получение внешних подтверждений, пересчет, повторное выполнение отдельных действий, направление запросов руководству и работникам организации, аналитические процедуры и выборочную проверку бухгалтерских записей. Научно обоснованная методология исходит из того, что высокая степень достоверности аудиторских выводов достигается не посредством применения одного метода, а за счет комплексного сочетания различных видов доказательств, подтверждающих один и тот же вывод с разных сторон.

ЛИТЕРАТУРА

1. Булычева Т. В., Елисеева О. В., Булычева М. В. Планирование аудиторской проверки финансовых результатов // Управленческий учет. 2025. № 5. С. 13–18.

2. Завьялова Т. В., Булычева Т. В. Методологический подход к формированию отчета о прибылях и убытках в международной практике // Реформирование образовательной среды : материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 185-летию потребительской кооперации России. Саранский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации. 2016. С. 298–303.

3. Соколова Л. С., Булычева М. В. Роль отчета о финансовых результатах в системе финансовой отчетности организации в современных условиях // Интеграция науки в условиях цифровизации: материалы Национальной научно-практической конференции : в 2 ч. Российский университет кооперации, Саранский кооперативный институт. Саранск, 2021. С. 101–105.

УДК 657.1

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Булычева Татьяна Валерьевна, кандидат экономически наук, доцент
Гирчева Олеся Юрьевна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: t.v.bulycheva@ruc.su; st810696@ruc.su

BUILDING A PROCESS MANAGEMENT SYSTEM

Bulycheva Tatyana Valerievna, PhD (Economics), Associate Professor
Gircheva Olesya Yuryevna, master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Построение системы процессного управления представляет собой одно из ключевых направлений совершенствования современной организации, ориентированной на устойчивое развитие, повышение эффективности использования ресурсов и достижение стратегических целей в условиях усложнения внешней среды. В научном и прикладном смысле процессное управление рассматривается как управленческая концепция, в рамках которой организация анализируется не как совокупность разрозненных подразделений и функций, а как система взаимосвязанных процессов, обеспечивающих создание ценности для внутренних и внешних потребителей.

Ключевые слова: управленческий учет, учетная система, управленческая отчетность, процессное управление, эффективность, результат, анализ.

Building a process management system is one of the key areas for improving a modern organization focused on sustainable development, increasing resource efficiency, and achieving strategic goals in an increasingly complex external environment. In both scientific and applied terms, process management is viewed as a management concept that analyzes an organization not as a collection of disparate departments and functions, but as a system of interconnected processes that ensure the creation of value for internal and external consumers.

Keywords: management accounting, accounting system, management reporting, process management, efficiency, result, analysis.

Сущность процессного управления заключается в том, что объектом управленческого воздействия становится не только организационная структура как таковая, но прежде всего поток действий, преобразующих входы в выходы, обладающие определенной ценностью для потребителя. В рамках этого подхода процесс понимается как устойчивая совокупность взаимосвязанных операций, выполняемых в определенной логической последовательности, имеющих начало и завершение, ответственных исполнителей, потребляемые ресурсы и измеримые результаты. Следовательно, построение системы процессного управления предполагает выявление, описание, регламентацию, анализ, контроль и постоянное совершенствование процессов, формирующих деятельность организации. «В отличие от

функционального управления, где центр внимания сосредоточен на распределении полномочий между структурными единицами, процессный подход акцентирует внимание на конечном результате, скорости прохождения операций, межфункциональном взаимодействии и качестве создаваемого продукта или услуги.» [1]

Научная значимость процессного управления определяется тем, что оно позволяет соединить стратегический и операционный уровни управления в единую логическую систему. Любая организация существует не только как совокупность ресурсов, но и как механизм их преобразования в полезный результат. Именно процессы выступают связующим звеном между целями организации, ее структурой, ресурсным обеспечением и конечными результатами. Если процессы не выявлены, не структурированы и не управляются системно, организация оказывается зависимой от персональных навыков отдельных сотрудников, от неформальных коммуникаций и от ситуативных управленческих решений. В результате снижается прозрачность деятельности, усложняется контроль, затрудняется масштабирование бизнеса и возрастает вероятность ошибок. Следовательно, построение системы процессного управления выступает необходимым условием повышения организационной зрелости.

Первым этапом построения системы процессного управления является концептуальное определение целей ее внедрения. Данный этап имеет принципиальное значение, поскольку процессный подход не должен внедряться формально, в виде изолированного описания отдельных бизнес-процессов без их реальной связи с потребностями организации. В методологическом плане необходимо установить, какие именно задачи предполагается решить посредством процессного управления. Такими задачами могут выступать повышение операционной эффективности, сокращение временных потерь, снижение издержек, стандартизация деятельности, улучшение качества продукции или услуг, усиление контроля, повышение прозрачности ответственности, ускорение адаптации новых сотрудников, цифровизация деятельности, повышение клиентской ориентированности или подготовка организации к масштабированию. Лишь при наличии четко сформулированных целей возможно определить, какие процессы являются приоритетными, какой уровень детализации необходим и какие инструменты процессного управления будут наиболее адекватны специфике организации.

Следующий этап связан с идентификацией процессов, составляющих основу деятельности организации. На данном этапе организация должна перейти от традиционного восприятия себя как набора подразделений к пониманию собственной деятельности как совокупности взаимосвязанных потоков создания ценности. Обычно процессы подразделяются на несколько крупных групп. Во-первых, выделяются основные процессы, непосредственно создающие ценность для внешнего потребителя. Именно они связаны с производством продукции, оказанием услуг, продажами, логистикой, обслуживанием клиентов и иными действиями, формирующими основной результат деятельности. Во-вторых, выделяются обеспечивающие процессы, создающие условия для функционирования основных процессов. К ним относятся кадровое обеспечение, бухгалтерский учет, закупки, информационные технологии, юридическое сопровождение, административное обслуживание. В-третьих, существенное место занимают управленческие процессы, обеспечивающие постановку целей, планирование, контроль, анализ и принятие решений. Иногда отдельно выделяют процессы развития, связанные с инновациями, изменениями, цифровой трансформацией и совершенствованием бизнеса. Подобная классификация позволяет не только систематизировать деятельность организации, но и определить логику взаимодействия различных уровней управления.

После идентификации процессов возникает необходимость их структурирования и моделирования. Данный этап предполагает описание последовательности операций, точек начала и завершения процесса, входов, выходов, участников, используемых ресурсов, управляющих воздействий, контрольных точек и ожидаемых результатов. С научной точки зрения моделирование процессов имеет двойное значение. С одной стороны, оно позволяет формализовать фактический порядок работы, который ранее мог существовать в виде неявных знаний сотрудников или исторически сложившихся практик. С другой стороны, оно создает основу для последующего анализа, выявления дублирующих действий, лишних согласований, необоснованных задержек, зон неопределенной ответственности и рисков потери качества. Именно через моделирование процесс становится объектом осмысленного управленческого воздействия. В практической деятельности для этого могут использоваться различные нотации и инструменты, однако с методологической точки зрения главное состоит не в графической форме описания, а в достижении содержательной ясности относительно логики процесса.

«Важнейшим условием построения системы процессного управления является определение владельцев процессов.» [2] В традиционной функциональной системе ответственность, как правило, закрепляется за руководителями подразделений, отвечающими за деятельность в пределах организационной единицы. Однако процесс, как правило, проходит через несколько подразделений, а значит, при отсутствии специального ответственного лица возникает опасность разрыва управления. Владе-

лец процесса – это субъект, наделенный полномочиями по координации, анализу, совершенствованию и контролю соответствующего процесса в целом, а не только отдельных его участков. Его функция заключается в обеспечении результативности процесса, достижении целевых показателей, устранении межфункциональных противоречий и инициировании изменений. Наличие владельца процесса позволяет преодолеть одну из главных проблем функциональной модели – ситуацию, при которой ни одно подразделение не отвечает за общий результат сквозного процесса. Следовательно, закрепление процессной ответственности является центральным элементом зрелой системы процессного управления.

Не менее важным этапом является установление показателей эффективности процессов. «Без системы измерения процессное управление неизбежно превращается в декларативную конструкцию, лишенную инструментов объективной оценки» [3]. Каждый процесс должен иметь набор показателей, позволяющих судить о его результативности, эффективности, устойчивости и качестве. К числу таких показателей могут относиться продолжительность процесса, стоимость выполнения, производительность, количество ошибок, уровень удовлетворенности потребителя, доля повторных операций, соблюдение сроков, уровень загрузки ресурсов, частота отклонений и другие параметры, отражающие специфику конкретной деятельности. В научном плане измеримость процесса является необходимым условием его управляемости. Лишь в том случае, если организация способна объективно оценивать состояние процесса, она получает возможность сравнивать фактические результаты с целевыми параметрами, выявлять проблемные зоны и принимать обоснованные решения о совершенствовании.

Особое значение в построении системы процессного управления имеет регламентация процессов. Регламентация представляет собой документальное закрепление порядка выполнения процесса, распределения ролей, последовательности действий, входной и выходной информации, контрольных точек и критериев результата. Ее назначение состоит не только в формальном описании порядка работы, но и в снижении зависимости организации от индивидуального опыта сотрудников, в повышении повторяемости результатов и в обеспечении единообразия исполнения. При этом чрезмерная регламентация способна привести к бюрократизации процессов, снижению гибкости и затруднению оперативного реагирования на изменения. Поэтому с научно-методической точки зрения регламентация должна строиться на принципе достаточности: она должна быть достаточно подробной для обеспечения воспроизводимости и контроля, но не настолько жесткой, чтобы блокировать адаптивность системы. Иначе говоря, задача состоит не в максимальном количестве документов, а в достижении управленческой определенности.

Построение системы процессного управления неразрывно связано с анализом межпроцессных связей. Организация не представляет собой набор изолированных процессов; напротив, каждый процесс функционирует во взаимодействии с другими, передавая им результаты своей деятельности и получая от них необходимые входы. Поэтому важнейшей задачей становится выявление точек сопряжения между процессами, определение требований к входной и выходной информации, согласование сроков, форматов передачи данных и критериев качества промежуточных результатов. Именно в зонах межфункционального взаимодействия чаще всего возникают задержки, потери информации, конфликты ответственности и снижение общей эффективности. Следовательно, процессное управление предполагает не только совершенствование отдельных процессов, но и оптимизацию архитектуры их взаимодействия. В этом состоит одно из его принципиальных преимуществ перед традиционной моделью управления, сосредоточенной преимущественно на внутренних задачах подразделений.

Существенным элементом системы процессного управления является интеграция процессного подхода с системой стратегического управления. Процессы не существуют автономно от целей организации; напротив, они являются инструментом достижения стратегических приоритетов.

В большинстве организаций функциональная структура продолжает существовать, поскольку она необходима для профессиональной специализации, распределения кадров и административного управления. Однако поверх нее формируется процессное измерение, которое обеспечивает координацию сквозных потоков работы. В результате организация начинает функционировать в двух измерениях: функциональном и процессном. Это требует развития новых механизмов координации, поскольку владелец процесса не всегда совпадает с руководителем подразделения, а достижение процессного результата зависит от действий нескольких структурных единиц. В таких условиях особое значение приобретают горизонтальные связи, кросс-функциональные рабочие группы, матрицы ответственности и инструменты согласования целей. Таким образом, построение системы процессного управления предполагает не уничтожение функциональной модели, а ее институциональное дополнение процессной логикой.

В современных условиях процессное управление тесно связано с цифровизацией деятельности организации. Формализация процессов создает основу для автоматизации, поскольку невозможно эф-

фективно цифровизировать деятельность, если порядок действий не описан, не стандартизирован и не измеряется. «Процессная модель позволяет определить, какие операции поддаются автоматизации, какие решения могут быть реализованы через информационные системы, где необходимы интеграции между различными цифровыми платформами и в каких точках возникают избыточные ручные действия» [4]. В то же время цифровизация усиливает требования к качеству процессного управления, поскольку автоматизация неупорядоченного или неэффективного процесса способна лишь закрепить существующие недостатки в электронной форме. Следовательно, построение системы процессного управления должно предшествовать глубокой автоматизации либо идти с ней в тесной взаимосвязи, обеспечивая рациональную логику цифровой трансформации.

Особое место в рамках процессного управления занимает механизм непрерывного совершенствования процессов. Построение процессной системы не может рассматриваться как разовое организационное мероприятие, ограниченное этапом описания и регламентации процессов. Любой процесс функционирует в изменяющейся среде, подвержен воздействию новых требований потребителей, технологических изменений, законодательных ограничений, изменений объемов деятельности и внутренних организационных трансформаций. Поэтому зрелая система процессного управления должна включать регулярный анализ отклонений, мониторинг показателей, пересмотр регламентов, анализ причин проблем, сбор предложений по улучшению и запуск изменений. Именно в этой части процессный подход демонстрирует свою управленческую зрелость: он позволяет организации не только стандартизировать существующую деятельность, но и постоянно адаптировать ее к новым условиям. Следовательно, процессное управление должно быть ориентировано не на статичное закрепление действующего порядка, а на институционализацию изменений.

Нельзя не отметить и значимость человеческого фактора в построении системы процессного управления. Ошибочным было бы рассматривать процессный подход исключительно как совокупность схем, регламентов и показателей. Его успешность в значительной степени зависит от того, насколько сотрудники понимают логику процессов, свою роль в них, значение межфункционального взаимодействия и необходимость ориентации на конечный результат. Если персонал продолжает воспринимать деятельность только через призму узких должностных обязанностей, процессный подход будет внедрен лишь формально.

Следовательно, построение системы процессного управления усиливает не только операционную эффективность, но и качество контрольной функции, делая организацию более управляемой и предсказуемой.

Вместе с тем построение системы процессного управления связано и с рядом трудностей. К числу наиболее распространенных относятся формальный характер описания процессов, отсутствие поддержки со стороны руководства, сопротивление персонала, неясность распределения полномочий между владельцами процессов и руководителями подразделений, избыточная бюрократизация, слабая система показателей и разрыв между описанием процессов и реальной практикой работы. Эти проблемы указывают на то, что процессное управление не может быть внедрено исключительно административным путем. Оно требует системной управленческой воли, последовательной методической работы, вовлечения сотрудников и постоянного сопровождения изменений. Иначе говоря, процессная модель становится результативной лишь тогда, когда она воспринимается организацией не как внешний проект, а как новая логика управления.

Таким образом, построение системы процессного управления представляет собой сложный и многоэтапный процесс организационного развития, в основе которого лежит переход от функционального восприятия деятельности к пониманию организации как совокупности взаимосвязанных процессов создания ценности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Елисеева О. В., Булычева Т. В. Порядок формирования внутренней отчетности с целью контроля деятельности дочерних компаний // Современные вопросы развития общества в условиях цифровизации : материалы III Национальной научно-практической конференции. Саранск, 2024. С. 291–295.

2. Завьялова Т. В., Булычева Т. В. Система управления затратами: планирование, учет, нормирование, контроль и анализ // Роль инноваций в трансформации и устойчивом развитии общества : материалы Международной научно-практической конференции : в 2 ч. Редколлегия: Р.Р. Хайров (отв. ред.) [и др.]. Саранск, 2023. С. 525–532.

3. Завьялова Т. В., Булычева Т. В. Бюджетирование как основной элемент корпоративной системы управления // Интеграция науки в условиях цифровизации : материалы Национальной научно-практической конференции : в 2 ч. Российский университет кооперации, Саранский кооперативный институт. Саранск, 2021. С. 51–56.

4. Башмакова Р. Н., Булычева М. В. Использование кайдзен-подхода в управлении затратами // Роль инноваций в трансформации и устойчивом развитии общества : материалы Международной научно-практической конференции: в 2 ч. Редколлегия: Р. Р. Хайров (отв. ред.) [и др.]. Саранск, 2023. С. 454–458.

УДК 657.1

ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Булычева Татьяна Валерьевна, кандидат экономически наук, доцент
Учеваткина Алина Сергеевна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: t.v.bulycheva@ruc.su; a.s.uchevatkina@ruc.su

ORGANIZATION OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM

Bulycheva Tatyana Valerievna, PhD (Economics), Associate Professor
Uchevatkina Alina Sergeevna, master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Одной из основных функций бухгалтерского учёта является его защитная функция, заключающаяся в обеспечении охраны интересов собственника путём создания базы для осуществления финансового контроля. Однако реализация защитной функции требует наличия средств по осуществлению контроля. В первую очередь, это – внутренний контроль. В соответствии со статьей 19 Федерального закона «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011г. № 402-ФЗ на все организации возложена обязанность осуществления внутреннего контроля фактов хозяйственной жизни. На организации же, подлежащие обязательному аудиту, возложена обязанность внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления отчетности.

Ключевые слова: контрольная среда, оценка рисков, риск-ориентированный подход, внутренний аудит, внутренний контроль, оценка, независимость, управление.

One of the primary functions of accounting is its protective function, which consists of protecting the owner's interests by creating a basis for financial control. However, implementing this protective function requires the availability of control tools. First and foremost, this is internal control. In accordance with Article 19 of the Federal Law "On Accounting" dated December 6, 2011, No. 402-FZ, all organizations are required to implement internal controls over their business operations. Organizations subject to mandatory audit are also required to maintain internal controls over accounting and reporting.

Keywords: control environment, risk assessment, risk-based approach, internal audit, internal control, assessment, independence, management.

Методика организации системы внутреннего контроля представляет собой научно и practically oriented совокупность принципов, этапов, процедур и организационных решений, обеспечивающих формирование в экономическом субъекте устойчивой контрольной среды, направленной на достижение целей деятельности, снижение рисков, соблюдение законодательства, сохранность активов и достоверность бухгалтерской информации. В российской нормативной системе обязанность экономического субъекта организовать и осуществлять внутренний контроль прямо закреплена в статье 19 Федерального закона «О бухгалтерском учете». [1] Для субъектов, чья отчетность подлежит обязательному аудиту, внутренний контроль должен охватывать также ведение бухгалтерского учета и составление бухгалтерской (финансовой) отчетности. Минфин России в Информации № ПЗ-11/2013 [2] определяет внутренний контроль как процесс, направленный на получение достаточной уверенности в достижении целей экономического субъекта, включая эффективность деятельности, сохранность активов, достоверность отчетности и соблюдение законодательства. Одновременно в ПБУ 1/2008 [3] порядок контроля за хозяйственными операциями отнесен к числу элементов учетной политики, что подчеркивает тесную связь внутреннего контроля с общей системой учетно-управленческого регулирования. В международной практике системное понимание внутреннего контроля закреплено в framework COSO, где выделяются пять взаимосвязанных компонентов: контрольная среда, оценка рисков, контрольные мероприятия, информация и коммуникация, а также мониторинг.

С методологической точки зрения организация системы внутреннего контроля должна начинаться с определения ее целевой направленности. Это связано с тем, что контроль не может быть эффективным, если он строится абстрактно, вне связи с целями конкретного хозяйствующего субъекта. В научном понимании внутренний контроль не сводится к механической проверке документов или фиксации нарушений; он выступает как встроенный в управление механизм предупреждения отклонений и обеспечения допустимого уровня риска. Поэтому первым этапом методики является установление целей системы внутреннего контроля. Обычно к ним относят обеспечение законности хозяйственных операций, полноты и достоверности бухгалтерского учета, своевременности составления отчетности, сохранности имущества, эффективности использования ресурсов, предотвращения ошибок и злоупотреблений, а также информационной поддержки управленческих решений. Такая постановка целей соответствует и российскому подходу Минфина, и международному подходу COSO, в рамках которого внутренний контроль рассматривается шире, чем только средство обеспечения финансовой отчетности.

Следующим этапом выступает формирование контрольной среды как институциональной основы

всей системы. Контрольная среда задает общий управленческий тон и определяет отношение руководства и персонала к соблюдению правил, к распределению ответственности и к управлению рисками. Методически это означает, что организация внутреннего контроля должна начинаться не с перечня формальных процедур, а с построения нормативной и организационной базы. В рамках данной работы разрабатываются и утверждаются локальные акты, определяющие структуру ответственности, правила санкционирования операций, порядок документооборота, полномочия должностных лиц, принципы подчиненности, формы отчетности и контрольные функции подразделений. На этом же этапе определяется роль руководителя, главного бухгалтера, владельцев бизнес-процессов, службы внутреннего аудита или иных контрольных подразделений. Чем выше степень формализованности управленческих полномочий и чем отчетливее разграничены обязанности, тем ниже риск того, что хозяйственные операции будут совершаться без надлежащего контроля либо с конфликтом интересов. Минфин в ПЗ-11/2013 прямо связывает внутренний контроль с организационной структурой, распределением полномочий и внутренними документами субъекта.

После формирования базовой контрольной среды методика требует проведения идентификации и оценки рисков. Именно риск-ориентированный подход позволяет перейти от универсального и нередко избыточного контроля ко внутреннему контролю, соразмерному характеру деятельности и наиболее уязвимым участкам работы организации. В методическом плане оценка рисков предполагает выявление событий и обстоятельств, которые могут препятствовать достижению целей экономического субъекта. Такие риски могут иметь финансовый, операционный, правовой, налоговый, информационный и репутационный характер. В рамках организации системы внутреннего контроля необходимо определить источники рисков, вероятность их реализации, возможные последствия, а также участки бизнес-процессов, где риск возникновения ошибок или злоупотреблений особенно высок. Практическим выражением этого этапа становятся карты рисков, матрицы рисков, реестры рисков и описания контрольных точек. Международная модель COSO рассматривает оценку рисков как один из пяти базовых компонентов внутреннего контроля, а Минфин России в ПЗ-11/2013 также ориентирует экономические субъекты на выявление и анализ рисков, влияющих на достижение целей.

На основе проведенной оценки рисков разрабатываются контрольные процедуры, составляющие практическое содержание системы внутреннего контроля. В научном плане контрольные процедуры представляют собой конкретные действия и механизмы, встроенные в хозяйственные процессы и направленные на предупреждение, выявление и исправление отклонений. К числу таких процедур относятся санкционирование операций, разграничение полномочий, сверка данных, инвентаризация, лимитирование расходов, контроль доступа к активам и учетным системам, согласование договоров, проверка первичных документов, контроль корректности расчетов, а также автоматизированные проверки в информационных системах. Методика требует, чтобы для каждого существенного риска была определена хотя бы одна контрольная процедура, а для наиболее значимых рисков – совокупность взаимодополняющих процедур. При этом контроль должен быть экономически оправданным: избыточная детализация способна увеличить административные издержки, не обеспечивая сопоставимого роста надежности. И российские рекомендации Минфина, и международная концепция COSO исходят из того, что контроль должен обеспечивать достаточную, а не абсолютную уверенность, что особенно важно для правильного понимания принципа разумной достаточности системы.

Особое место в методике занимает документирование системы внутреннего контроля. Отсутствие документальной фиксации делает систему зависимой от персональных навыков отдельных работников и лишает организацию возможности последовательно воспроизводить контрольные процедуры при кадровых изменениях или при расширении масштаба деятельности. Поэтому организация системы внутреннего контроля должна сопровождаться подготовкой комплекса внутренних документов. В их число обычно входят положение о внутреннем контроле, регламенты бизнес-процессов, матрицы полномочий, график документооборота, описание контрольных процедур, формы контрольных листов, должностные инструкции, порядок эскалации нарушений, правила хранения документов, а также положения об учетной политике в части контроля хозяйственных операций. Поскольку ПБУ 1/2008 включает порядок контроля за хозяйственными операциями в структуру учетной политики, методически оправдано закрепление ключевых контрольных решений именно в учетной политике организации. Это повышает связанность учетной и контрольной систем и делает внутренний контроль частью общего механизма формирования достоверной отчетности.

После разработки и документирования процедур следует этап внедрения системы внутреннего контроля в реальные бизнес-процессы. На практике именно этот этап часто оказывается наиболее сложным, поскольку формально разработанные правила не всегда начинают фактически исполняться. С методической точки зрения внедрение означает интеграцию контроля в повседневную деятельность подразделений. Контрольные действия должны выполняться не параллельно процессу, а внут-

ри него: при заключении договора, при приемке материалов, при проведении платежа, при списании запасов, при начислении заработной платы, при закрытии отчетного периода и при составлении отчетности. Для этого необходимо обучить работников, довести до них цели и содержание контрольных процедур, обеспечить технические возможности их исполнения и определить порядок фиксации результатов контроля. В данном контексте важнейшее значение имеют информация и коммуникация как самостоятельный компонент внутреннего контроля. COSO подчеркивает, что эффективная система невозможна без качественного информационного обмена, а Минфин России связывает внутренний контроль с надлежащей организацией внутренних информационных потоков.

Отдельным направлением методики является организация контроля в бухгалтерском учете и отчетности. Здесь внутренний контроль должен быть ориентирован на проверку ключевых предпосылок достоверности учетной информации: существования операций, их полноты, правильного временного отнесения, корректности оценки, правомерности признания активов и обязательств, а также надлежащего раскрытия информации в отчетности. Практически это означает необходимость контроля за оформлением первичных документов, сверки данных аналитического и синтетического учета, проверки закрытия счетов, согласования расчетов с контрагентами, контроля резервов и оценочных значений, инвентаризации имущества и обязательств, а также контроля изменений, вносимых в учетные записи и отчетные формы. Для субъектов обязательного аудита такой блок контроля имеет особую значимость, поскольку закон прямо связывает их обязанность по внутреннему контролю с бухгалтерским учетом и отчетностью.

Современная методика организации системы внутреннего контроля не может ограничиваться только ручными процедурами. Существенная часть хозяйственных процессов осуществляется в автоматизированных системах, поэтому контроль должен охватывать и информационно-технологическую среду. Речь идет о настройке прав доступа, разграничении ролей пользователей, автоматической проверке обязательных реквизитов, блокировке несанкционированных операций, журналировании изменений, резервном копировании данных и контроле корректности алгоритмов обработки информации. В условиях цифровизации внутренний контроль становится не только процедурным, но и технологическим явлением. При этом автоматизация не отменяет потребность в профессиональном суждении и ручной проверке нетипичных либо высокорискованных операций; она лишь меняет архитектуру контрольной деятельности. COSO в своих материалах подчеркивает значение контроля для разных типов информации и процессов, а не только для бумажного документооборота, что делает его подход особенно актуальным в цифровой среде.

Обязательным элементом методики является установление системы мониторинга и периодической оценки эффективности внутреннего контроля. Даже грамотно выстроенная система со временем может утратить результативность из-за изменения масштаба бизнеса, структуры рисков, законодательства, состава персонала или применяемых информационных систем. Поэтому организация внутреннего контроля должна включать процедуры постоянного либо периодического мониторинга. К ним относятся выборочные проверки исполнения контрольных процедур, анализ выявленных нарушений, оценка повторяемости ошибок, проверка соблюдения сроков и маршрутов согласования, пересмотр матрицы рисков, анализ инцидентов, а также отчеты владельцев процессов и внутреннего аудита. COSO относит мониторинг к числу базовых компонентов внутреннего контроля, а российский подход Минфина также исходит из необходимости оценки функционирования контрольной системы и ее корректировки при изменении условий деятельности.

Важное место в методике занимает разграничение функций внутреннего контроля и внутреннего аудита. «Аудиторская деятельность сочетает в себе не только контрольные, но и аналитические функции, обнаруживая слабые места в системах учета и управления, что способствует совершенствованию практики финансовой отчетности» [4]. Внутренний контроль осуществляется всеми уровнями организации и встроен в выполнение повседневных операций. Внутренний аудит, если он создан, не подменяет эти процедуры, а оценивает их достаточность, результативность и соответствие рискам. Следовательно, при организации системы внутреннего контроля необходимо заранее определить, какие процедуры выполняются владельцами процессов, кто отвечает за методологию контроля, кто анализирует нарушения, а кто осуществляет независимую оценку системы в целом. Такое разграничение позволяет избежать ситуации, при которой лица, исполняющие процесс, одновременно формально оценивают собственную работу без должной независимости. Минфин прямо указывает на возможность участия различных субъектов в осуществлении и оценке внутреннего контроля, включая внутренний аудит, а международная модель COSO рассматривает контроль как процесс, охватывающий совет директоров, руководство и персонал организации.

С научной точки зрения завершением методики является установление критериев эффективности системы внутреннего контроля. Такая система считается организованной надлежащим образом не

тогда, когда она существует только формально, а тогда, когда обеспечивает достижение поставленных целей при приемлемом уровне затрат. Критериями эффективности могут выступать снижение числа ошибок и нарушений, сокращение потерь от злоупотреблений, повышение своевременности отчетности, уменьшение количества корректировок по итогам инвентаризации и аудита, повышение дисциплины документооборота, снижение операционного и налогового риска, а также рост прозрачности управленческой информации. Поскольку внутренний контроль по своей природе направлен на достижение достаточной, а не абсолютной уверенности, оценка его эффективности должна основываться на принципе разумной достаточности: контрольные издержки не должны превышать ожидаемую пользу от снижения рисков. Именно такой подход позволяет рассматривать внутренний контроль как экономически рациональный элемент управления, а не как чисто бюрократическую нагрузку.

Таким образом, методика организации системы внутреннего контроля представляет собой последовательный и многоэтапный процесс, включающий определение целей контроля, формирование контрольной среды, идентификацию и оценку рисков, разработку и документирование контрольных процедур, внедрение их в бизнес-процессы, обеспечение информационного обмена, организацию контроля в учетной и цифровой среде, а также постоянный мониторинг и оценку эффективности системы. В методологическом отношении наиболее обоснованной является риск-ориентированная модель, при которой контроль строится не по формальному шаблону, а в соответствии с особенностями деятельности, структурой рисков и масштабом конкретной организации. «Благодаря современным информационным программам появляется возможность использовать аналитические инструменты, такие как программы для анализа больших данных, специализированные алгоритмы оценки, визуализации результатов» [5]. Именно такая система позволяет обеспечить законность хозяйственной деятельности, достоверность финансовой информации и устойчивость управления в условиях растущей экономической сложности.

ЛИТЕРАТУРА

1. О бухгалтерском учете: Федер. закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ. Текст : электронный // Доступ из справочно-правовой системы «Гарант». URL: https://base.garant.ru/70103036/

2. <Информация> Минфина России № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности» // Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156407/

3. Об утверждении Положений по бухгалтерскому учету (вместе с Положением по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008)): Приказ Минфина РФ от 06.10.2008 № 106н. Текст : электронный // Доступ из справочно-правовой системы «Гарант». URL: https://base.garant.ru/12163097/

4. Булычева Т. В., Елисеева О. В., Булычева М. В. Планирование аудиторской проверки финансовых результатов // Управленческий учет. 2025. № 5. С. 13–18.

5. Соколова Л. С., Булычева М. В. Роль отчета о финансовых результатах в системе финансовой отчетности организации в современных условиях // Интеграция науки в условиях цифровизации: материалы Национальной научно-практической конференции : в 2 ч. Российский университет кооперации, Саранский кооперативный институт. Саранск, 2021. С. 101–105.

УДК 330.12

РОЛЬ ВНУТРЕННЕЙ ОТЧЕТНОСТИ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ В ОЦЕНКЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Бушева Антонина Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент
Рослова Ирина Александровна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st810692@ruc.su

THE ROLE OF INTERNAL REPORTING BY DEPARTMENTS OF COMPANY IN ASSESSING ACTIVITIES

Busheva Antonina Yurievna, PhD (Economics), Associate Professor
Roslova Irina Aleksandrovna, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Статья посвящена роли и значению внутренних отчетов структурных подразделений производственной компании. В статье определяется значимость информации и показателей внутренних отчетов для оценки деятельности и прогнозов.

Ключевые слова: управленческий учет, внутренняя отчетность, информационное обеспечение, показатели, управление, прибыль.

The article is devoted to the role and significance of internal reports of structural divisions of a manufacturing company. The article determines the importance of information and indicators of internal reports for assessing activities and forecasts.

Keywords: management accounting, internal reporting, information support, indicators, management, profit.

Между внешней финансовой отчетностью предприятия и внутренней отчетностью структурных подразделений есть существенная разница. Фундаментально эта разница определяется различием целей их составления. Финансовая отчетность открыта для внешних пользователей (заинтересованных в сотрудничестве или контролирующих организаций) и позволяет составить представление о масштабах и эффективности деятельности предприятия. Финансовая отчетность отражает статус-кво (сложившуюся ситуацию) в наличии активов предприятия и результатах управления ими за отчетный год. Руководство предприятия, анализируя финансовую отчетность, увидит степень успешности выбранной стратегии деятельности компании.

Внутренняя отчетность и ее показатели – сфера управленческого учета. Внутренняя отчетность составляется по отдельным структурным подразделениям, и даже не требует для составления завершение какого-либо календарного периода: она может составляться настолько часто, как это требуется менеджменту для принятия решений. Внутренние отчеты охватывают не только собственно производственный процесс – затраты и результаты – но и организацию снабжения, работу персонала. Внутренние отчеты при использовании современных IT-технологий позволяют практически онлайн отслеживать ход выполнения плана и оценивать промежуточные результаты деятельности как структурных подразделений, так и предприятия в целом.

Принципиальным отличием внутренней отчетности от финансовой является также то, что внутренняя управленческая отчетность имеет четкую направленность на будущее, тогда как финансовая информация – она о действиях руководства в прошлом. То есть, внутренние отчеты – основа прогнозных действий, ответы на то, что произойдет при изменении стратегии, корректировке текущих управленческих действий, при планировании производства и инвестирования в него в меняющихся общеэкономических условиях или изменениях конкретно для компании.

Данные внешней отчетности объективны и проверяемы, соответствуют выполнению требования точности. Важнейшими требованиями к данным внутренних отчетов является уместность (достаточность и приемлемость для решения) и гибкость. То есть показатели внутренней отчетности могут содержать и немонетарные данные, например, не только объем производства и продаж, но данные об удовлетворенности клиентов – отзывы, претензии.

Таким образом, если внешняя отчетность – показатели деятельности и результатов - по предприятию в целом, то внутренние отчеты в основном – показатели деятельности структурных составляющих компании – подразделений, сегментов, служб.

Финансовая отчетность составляется в соответствии с нормативно закрепленными принципами бухгалтерского учета (МСФО и РСБУ). Внутренние отчеты произвольны по форме и отражают лишь требования руководства по их содержанию и периодичности. Хотя экономические обоснования к внутренним отчетам также могут предъявляться – так, затраты по сбору и анализу информации не должны превышать эффект (ожидаемую выгоду) от собранных информационных данных.

Финансовая отчетность является обязательной к составлению, ее периодичность и полнота контролируется. Внутренние отчеты не контролируются на уровне государства, нет указаний ни о полноте, ни о содержании, ни о максимальном или минимальном объеме показателей внутренних отчетов. Их единственными критериями являются полезность и востребованность. Практики, составляющие внутренние отчеты отвечают за справедливое и честное доведение информации; за полноценнее раскрытие всей уместной и востребованной информации, чтобы менеджер, принимающий на основе этой информации решение, правильно понимал, комментировал информацию и строил на ее основе объективные рекомендации.

Фундаментальный принцип в построении внутренних отчетов - кому предназначены. Руководство предприятия, принимая стратегические решения и неся за них генеральную ответственность, делегирует часть своих полномочий по принятию решений другим менеджерам. Для этого формируется организационная структура предприятия, обеспечивающая эффективную децентрализацию. Именно организационная структура предприятия, компании, показывает цепь инстанций - порядок распределения ответственности среди менеджеров, очерчивая формальные линии подотчетности и передачи информации.

Как известно, организационная структура компании содержит линейные и функциональные должности. Линейные менеджеры отвечают за достижение основных целей компании (генеральный директор, главный инженер, главный энергетик, главный механик, главный технолог и др.). Руководители на функциональных должностях косвенно вовлечены в достижение основных целей, поддерживают и обслуживают линейные структуры и их руководителей. И линейные и функциональные руководители обладают полномочиями в отношении подчиненных им структур и являются потребителями внутренней отчетной информации.

Показатели внутренней отчетности не всегда связаны с бухгалтерским учетом и учетными данны-

ми по дебету и кредиту счетов. Если выделить в отдельный департамент службу управленческого учета, то её специалисты больше будут являться внутренними консультантами и бизнес-аналитиками, чем бухгалтерами. Составление и анализ внутренних отчетов в таких случаях будут осуществляться непосредственно в производственных подразделениях, работу которых оценивают и прогнозируют специалисты по управленческому учету.

Внутренние отчеты структурных подразделений по изготовлению продукции помогают не только оценить успешность деятельности предприятия в целом, но и вскрыть, оценить проблемы:

– снабжения (оценка наличия, достаточности, качества, непрерывности подачи в производство сырья и материалов);

– качества произведенной продукции (оценка дефектов, устаревания продукции, высокие технологические затраты и затраты на исправление дефектов);

– длительности операционного цикла (как следствия двух выше названных оценок).

Анализ информации внутренних отчетов позволяет упростить или устранить неэффективные усилия в снабжении, производстве, реализации. Что в свою очередь способствует или сокращению затрат или сокращению продолжительности операционного цикла и росту прибыли.

Неформальная информация, содержащаяся во внутренних отчетах, позволяет лучше учесть неформализованные в цифры данные о наиболее слабых звеньях в цепочках снабжение-производство-реализация.

В условиях современной конкуренции без высоко организованной системы управленческого учета и внутренних отчетов усилия руководства по выведению предприятия в число наиболее конкурентоспособных могут оказаться безуспешными. Налаженная система внутренних отчетов – сама по себе не гарантия осуществления эффективной деятельности, но ее отсутствие точно не позволит быть самыми конкурентоспособными на рынке.

На пути успеха компании стоят и устаревшие программные продукты. Современные расчетно-аналитические модули могут легко извлекать из стандартных программ информационной автоматизации – бухгалтерского учета, производственных процессов, процессов снабжения и продаж – любую аналитику в заданном для задач управления разрезе. Поэтому для формализованных внутренних отчетов и неформальных выводов и прогнозов по ним, необходимы самые современные программные продукты и аналитические модули.

Подытожим. Система составления внутренних отчетов способствует выполнению руководителями обязанностей планирования, управления, оценки деятельности, составления расчетных прогнозов при изменении условий или стратегии.

Все большая автоматизация всех видов учета предприятия (бухгалтерского, оперативного, статистического), IT-технологии – позволяют компаниям, сокращая время на ведение учета и составление отчетности, избавляя от механических аспектов учета, переносить акцент на анализ информации и прогнозирование деятельности, разрабатывать такие тактические действия, с помощью которых успешно достигаются стратегические цели, увеличивается выпуск продукции, повышается ее качество, сокращаются неэффективные, не дающие отдачи затраты, увеличивается прибыль.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бушева А. Ю., Гудожникова Е. В., Елисеева О. В. Организация системы внутреннего контроля // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 3-1. С. 22–31.

2. Рослова И. А. Методические основы организации системы внутренней бухгалтерской отчетности // Интеграция науки и образования в условиях цифровой трансформации: материалы Национальной научно-практической конференции (Саранск, 26–27 нояб. 2025 г.) / редколлегия: Р. Р. Хайров (отв. редактор) [и др.]; Саран. кооп. ин-т (филиал) РУК. Саранск : РИЦ МГПУ, 2025. С. 308–312. Текст : электронный.

3. Рослова И. А. Методологические основы формирования внешней бухгалтерской отчетности // Интеграция науки и образования в условиях цифровой трансформации: материалы Национальной научно-практической конференции (Саранск, 26–27 нояб. 2025 г.) / редколлегия: Р. Р. Хайров (отв. редактор) [и др.] ; Саран. кооп. ин-т (филиал) РУК. Саранск : РИЦ МГПУ, 2025. С. 312–316. Текст : электронный.

УДК 330.12

АНАЛИЗ НАЛОГОВЫХ ПЛАТЕЖЕЙ ПО ДАННЫМ БУХГАЛТЕРСКОЙ (ФИНАНСОВОЙ) ОТЧЕТНОСТИ

Ваганова Светлана Сергеевна, магистрант

Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)

E-mail: st810694@ruc.su

ANALYSIS OF TAX PAYMENTS BASED ON ACCOUNTING (FINANCIAL) REPORTING DATA

Vaganova Svetlana Sergeevna, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Статья исследует информационно-аналитические возможности отчетных форм и Пояснений, входящих в состав полной бухгалтерской (финансовой) отчетности в части анализа расчетов предприятия по налогам и сборам. Определяется значимость налоговой информации годовых отчетов для аналитических оценок.

Ключевые слова: отчетность, налоги, страховые взносы, информационное обеспечение, показатели, динамика, оценка.

The article explores the information and analytical capabilities of the reporting forms and explanations included in the full accounting (financial) statements in terms of analyzing the company's tax and fee calculations. The article determines the significance of tax information from annual reports for analytical assessments.

Keywords: reporting, taxes, insurance contributions, information support, indicators, dynamics, assessment.

В состав годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности крупных производственных предприятий, работающих по общей системе налогообложения входят: основные отчетные формы в виде бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах; приложений к ним (для расшифровки отдельных статей баланса и ОФР) – в виде отчетов об изменениях капитала, о движении денежных средств, о целевом использовании средств; Пояснения ко всем указанным формам в виде табличных расшифровок и текстовых детализаций. В Пояснениях раскрывается информация, необходимая пользователям бухгалтерской отчетности для принятия экономических решений, но не раскрытая в других отчетных формах, в том числе информация об основных положениях учетной и налоговой политики предприятия, о корректировках показателей отчетности по причине изменений в бухгалтерском и налоговом законодательствах.

Исследуем, какие показатели вышеперечисленных отчетных форм информируют о налогах и сборах предприятия и расчетах по ним. Отчетная форма Бухгалтерский баланс, как известно, отражает только статус-кво активов и обязательств предприятия на определенную дату – 31 декабря отчетного года, не отвечая на вопрос по каким причинам сложились именно такие показатели баланса. Увидеть в балансе возникшие, но не оплаченные обязательства по налогам и сборам в бюджет, страховым взносам во внебюджетные фонды, можно в разделе «Краткосрочные обязательства». Если в балансе вся кредиторская задолженность показывается только одной строкой (1520), без подстрочных расшифровок «в том числе», тогда информацию об обязательствах по налогам и страховым взносам можно увидеть только в Пояснениях. В активе баланса среди оборотных активов отдельной строкой идет информация о суммах НДС по приобретенным материальным ценностям, Отдельными статьями показываются в балансе корректировки текущего налога на прибыль – отложенные налоговые активы (ОНА) и отложенные налоговые обязательства (ОНО).

Отчет о финансовых результатах содержит информацию о налоге на прибыль в виде трех показателей: налог на прибыль (бухгалтерский); текущий налог на прибыль (в случае исчисления в бухгалтерском учете совпадает с суммой налога по налоговой декларации); отложенный налог на прибыль – корректировки текущего налога в виде суммарной величина изменений сумм ОНА и ОНО в отчетном периоде. Величина отложенного налога на прибыль характеризует степень расхождения бухгалтерской и налоговой учетной политики предприятия в части налогооблагаемой базы по налогу на прибыль. Информация в отчете не оценивает добросовестность плательщика по налогу на прибыль, но характеризует масштаб и прибыльность деятельности предприятия в динамике, а также степень расхождений величины налога в бухгалтерском и налоговом учете.

Отчет о движении денежных средств информирует о денежном наполнении расчетов по налогу на прибыль. Суммы платежей по другим налогам и по страховым взносам могут не расшифровываться в отчете. Но чем крупнее производственная компания, чем больше у неё контрагентов, заинтересованных в анализе её финансовой отчетности, тем важнее аналитичность и высокая степень детализации статей ее отчетности.

Таким образом, информационные возможности бухгалтерского баланса относительно налогов и страховых сборов – это ответы на вопросы: насколько велики и как изменяются в динамике обязательства предприятия по налогам и страховым взносам; как изменяются в отчетном периоде показатели ОНА и ОНО и как сильно влияют на расчет налога на прибыль.

Отчеты о финансовых результатах и о движении денежных средств дают представление об объёмах исчисленного и перечисленного бюджету налога на прибыль за отчетный год (в сопоставлении с предыдущим годом). Крупные компании, детализируя отчеты о движении денежных средств, повышая их информативность, могут показывать отдельными строками и суммы платежей страховых взносов внебюджетным организациям, и прочих налогов в бюджет.

Детализацию информации об обязательствах по налогам и сборам можно найти в Пояснениях к

основным формам бухгалтерской отчетности, а именно, в расшифровках движения кредиторской задолженности. Здесь отражаются не только остатки обязательств предприятия на начало и конец отчетного года, но и объемы возникших в течение года обязательств и объемы обязательств, погашенных в этот период. Расшифровываются и просроченные обязательства.

Для наглядности выводов проанализируем отчетность Общества с ограниченной ответственностью «Сыроваренный завод «Сармич» (ООО «СЗ «Сармич») за 2022–2024 гг. (ИНН 1309084255, электронный ресурс раскрытия информации: bo.nalog.gov.ru).

Таблица 1 – Статьи баланса ООО «СЗ «Сармич», содержащие информацию о налогах

Статья баланса	2022	2023	2024	Изменения (+, -) и темп роста, %	
				В 2023 г. к 2022 г.	В 2024 г. к 2023 г.
НДС по приобретённым ценностям	8 614	15 390	18 492	+6 776 178,7	+3 102 120,2
Задолженность перед государственными внебюджетными фондами по страховым взносам	9 366	11 534	6 884	+2 168 123,1	-4 650 59,7
Задолженность по налогам и сборам	9 420	13 611	19 438	+4 191 144,5	+5 827 142,8
Отложенные налоговые активы (ОНА)	5 579	3 020	6 597	-2 559 х	+3 577 х
Отложенные налоговые обязательства (ОНО)	83 182	70 389	78 963	-12 793 х	+8 574 х

Информативность показателей следующая.

Сумма возмещаемого НДС по приобретенным материальным ценностям, отражаемая в активе, информирует не о расчетах по НДС, а о масштабах запасов закупленных материалов и, как следствие – о масштабах переработки сырья и производства. И они увеличиваются, поскольку сумма по статье НДС увеличивается в 2023 году на 78,7 %, в 2024 г. на 20,2 %.

Расчеты с внебюджетными фондами в течение трех лет происходят, как видим, нестабильно. По состоянию на конец 2023 г. остатки задолженности по страховым взносам выше, чем годом раньше на 23,1 %, в 2024 г. сальдо такой задолженности против данных 2023 г. снижается на 40,3 %, то есть страховые взносы в 2024 году перечислялись активнее, что может быть связано с введением ЕНП (единого налогового платежа).

Сальдо задолженности по налогам и сборам существенно растет за анализируемые три года: с 9,4 млн. руб. в конце 2022 г. до 13,6 млн. руб. в конце 2023г. и до 19,4 млн. руб. к концу 2024 г., то есть на 44,5 % и 42,8 % соответственно в 2023 и 2024 годах. Такая динамика требует пристального внимания и объяснений причин.

Темп изменений ОНА и ОНО не имеет важной смысловой нагрузки, здесь важнее суммы абсолютных отклонений и их взаимосвязь с показателями отчета о финансовых результатах. Рост показателя ОНА на конец года против показателя на начало года означает отрицательные корректировки текущего налога отчетного периода на сумму изменений ОНА; уменьшение (погашение) ОНА, наоборот требует положительной корректировки текущего налога на прибыль, так как в этом случае он меньше бухгалтерского налога на сумму изменений ОНА. Как видим, ОНА в 2023 г. снизились, и положительная корректировка текущего налога за этот налоговый период составила + 2 559 тыс. руб. В 2024 г. ОНА выросли на +3 577 тыс. руб., отрицательно корректируя текущий налог в этот период.

Рост показателя ОНО говорит о том, что налогооблагаемая прибыль в налоговом учете была меньше, чем в бухгалтерском и рост ОНО будет отражаться положительной корректировкой текущего налога. И наоборот, уменьшение ОНО уменьшает текущий налог на прибыль (отрицательная корректировка). Величина ОНО к концу 2023 г. уменьшилась на 12 793 тыс. руб. – и это сумма отрицательной корректировки текущего налога на прибыль за этот период. К концу 2024 г. показатель ОНО увеличивается на +8 574 тыс. руб. и это сумма положительной корректировки текущего налога на прибыль в 2024 г.

Из вышесказанного следует, что показатели ОНА и ОНО бухгалтерского баланса взаимоувязаны с корректировками текущего налога на прибыль в отчете о финансовых результатах.

Таблица 2 – Информативность отчета о финансовых результатах ООО «СЗ «Сармич» по налоговым платежам

Статья отчета	2023	2024	Изменения (+, -) В 2024 г. к 2023 г.
Налог на прибыль, тыс. руб., в том числе:	63 652	92 314	+28 662
– текущий налог на прибыль	73 886	87 317	+13 431
– отложенный налог на прибыль (суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период), в том числе:	-10 234	+4 997	+15 231
– влияние изменения ОНА	+2 559	-3 577	x
– влияние изменения ОНО	-12 793	+8 574	x

Как видим, показатели отчета о финансовых результатах информируют, что налог на прибыль ООО «СЗ «Сармич» в 2024 г. больше, чем в 2023 г. на 28 662 тыс. руб. Собственно из-за большей прибыльности деятельности налоговые органы начислили в 2024 г. налог больше, чем в 2023 г. на 13 431 тыс. руб., корректировки налоговой прибыли в соответствии с ПБУ 18/02 дали дополнительно условное увеличение налога в отчетном 2024 году +15 231 тыс. руб. Таким образом, отчетные данные ООО «СЗ «Сармич» указывают на существенные расхождения в признании расходов и доходов для налогооблагаемой базы по налогу на прибыль в бухгалтерском и налоговом учете, причем с преимущественным корректирующим влиянием изменений в отчетных периодах показателей ОНО.

Отчет о движении денежных средств ООО «СЗ «Сармич» в настоящий момент информативен в части денежного наполнения только обязательств по налогу на прибыль. Хотя аналитическую детализацию отчета вполне можно усилить самостоятельными строками (статьями) по платежам страховых взносов и других налогов, кроме налога на прибыль.

Таблица 3 – Оценка денежного наполнения обязательств ООО «СЗ «Сармич» по налогу на прибыль

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Текущий налог на прибыль по отчету о финансовых результатах, тыс. руб.	79 213	73 886	87 317
Платежи налога на прибыль по отчету о движении денежных средств, тыс. руб.	88 374	70 524	75 225
Оценка денежного наполнения обязательств по налогу на прибыль, %	111,6	95,4	86,1

Как видим, с 2023 года, после введения ЕНП, ситуация с платежами налога на прибыль стабилизировалась предприятие погашает вовремя 95,4 и 86,1 % в 2023 и 2024 годах соответственно. До 2023 года наблюдались значительные невыполнения обязательств, а затем их усиленное погашение, включая и авансовые платежи, что видим по степени оплаты обязательств 111,6 % в 2022 году.

Пояснения к формам бухгалтерской отчетности ООО «СЗ «Сармич» до 2024 года составлялись исключительно в табличной форме. Из таких пояснений можно было проследить динамику налоговых обязательств и страховых платежей внутри отчетного периода. Например.

Таблица 4 – Изменение обязательств по налогам и страховым платежам

Обязательства	Остаток на начало 2023 г.	Возникло в 2023г.	Погашено в 2023г.	Остаток на начало 2024 г.	Возникло в 2024г.	Погашено в 2023г.	Остаток на начало 2024 г.
По страховым взносам	9 366	2 168	–	11 534	–	4 650	6 884
По налогам и сборам	9 420	4 191	–	13 611	5 827	–	19 438

Как видим, информация представлена в очень обобщенном виде. Понятно, что предприятие осуществляет регулярные начисления и платежи налогов и страховых взносов. В пояснениях мы видим лишь сальдированную активность – превышение начислений над платежами или наоборот.

С введением в действие ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская финансовая отчетность» Пояснения ООО «СЗ «Сармич» становятся существенно информативнее в части налогов и страховых взносов. Теперь можно увидеть масштаб и динамику всех налогов, а не только налога на прибыль. Расшифровываются виды и суммы ОНА и ОНО. Страховые взносы теперь можно оценить и как элемент расходов по обычным видам деятельности.

Выводы по вышесказанному. Бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятий, работающих

по общей системе налогообложения (ОСН) обладает значительными информационными возможностями в части оценки расчетов, которые ведет предприятие по налогам и сборам с бюджетом и страховым взносам с внебюджетными фондами. Отчетность дает объективную аналитику по налогу на прибыль и взаимосвязи налогового и бухгалтерского учета на предприятии.

ЛИТЕРАТУРА

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая): федер. закон [принят Гос. Думой 19.07.2000г. №117-ФЗ]. Текст : электронный // Доступ из справочно-правовой системы «Гарант». URL: https://base.garant.ru/10900200/
2. Учет расчетов по налогу на прибыль организаций: положение по бухгалтерскому учету 18/02 [от 19 ноября 2002 г. № 114н]. Текст : электронный // Доступ из справочно-правовой системы «Гарант». URL: https://base.garant.ru/12129425/
3. Бухгалтерская (финансовая) отчетность: Федеральный стандарт бухгалтерского учета 4/2023 [от 04.10.2023 №157н]. Текст : электронный // Доступ из справочно-правовой системы «Гарант». URL:https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408654315/

УДК 330.12

ФОРМИРОВАНИЕ АНАЛИТИЧЕСКИХ НАЛОГОВЫХ РЕГИСТРОВ

Ваганова Светлана Сергеевна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st810694@ruc.su

FORMATION OF ANALYTICAL TAX REGISTERS

Vaganova Svetlana Sergeevna, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Статья отражает особенности формирования аналитических налоговых регистров для целей налогового учета. Статья определяет значимость ведения аналитических регистров при формировании и использовании резервов в учете предприятия.

Ключевые слова: налоговый учет, отчетность, налоговые регистры, резервы, сомнительные долги, гарантийный ремонт

This article discusses the specifics of creating analytical tax registers for tax accounting purposes. It also defines the importance of maintaining analytical registers when creating and using reserves in enterprise accounting.

Keywords: tax accounting, reporting, tax registers, reserves, doubtful debts, warranty repairs

Для ведения деятельности предприятия могут формировать резервы. В бухгалтерском и налоговом учетах существуют разные требования по формированию и использованию резервов. Кроме того, в бухгалтерском учете отдельные резервы обязательны для создания. В налоговом учете формирование резервов – это право налогоплательщика. Резервы вправе создать предприятия на методе начисления. При кассовом методе резервы не формируют, поскольку вправе учесть расходы только после их оплаты.

Если данные бухгалтерского и налогового учета совпадают, то расходы в налоговом учете можно «отражать на основании бухгалтерских регистров. Такие правила устанавливает статья 313 НК» [1]. Если при формировании и использовании резервов данные бухгалтерского и налогового учета различаются, предприятие обязано вести отдельные налоговые регистры. Причем их формы предприятие может разрабатывать самостоятельно, с учетом требований по их созданию.

В регистрах обязательны реквизиты:

– название регистра,
– учетный период,
– общая сумма резерва,
– сумма отчислений в резерв,
– израсходованная сумма резерва,
– подпись бухгалтера, ответственного за его ведение.

Рассмотрим особенности формирования отдельных резервов и соответствующих им налоговых регистров.

Чтобы заранее «учесть возможные убытки по безнадежным долгам, предприятие может создать резерв по сомнительным долгам (п.3 ст.266 НК)» [1]. В бухучете резерв по сомнительным долгам обязателен к созданию и чаще всего, его создают и в налоговом учете. Предприятие, применяя метод начисления, создает резерв по сомнительным долгам, и вправе учесть отчисления в этот резерв при расчете налога на прибыль в составе внереализационных расходов. Даже в том случае, когда его формирование повлечет за собой убыток.

Решив создать резерв по сомнительным долгам, предприятие может формировать его ежеквар-

тально или ежемесячно. Периодичность формирования резерва зависит от отчетного периода, который предприятие применяет по налогу на прибыль. Им может быть I квартал (первое полугодие, девять месяцев) или месяц (два месяца, три месяца и т. д.). Налогооблагаемая прибыль уменьшается на всю сумму безнадежной «дебиторки» с учетом НДС.

Сомнительными для целей резерва признаются любые долги перед предприятием, которые одновременно соответствуют трем условиям:

– долги возникли в связи с реализацией товаров (работ, услуг);

– не погашены в установленные сроки;

– не обеспечены залогом, банковской гарантией или поручительством.

Если хотя бы одно из условий не выполняется, то долг нельзя учитывать при создании резерва.

С учетом требований по формированию резерва по сомнительным долгам налоговый регистр может быть представлен таблицей 1.

Таблица 1 – Налоговый регистр по учету резерва по сомнительным долгам за период с 01.01. 20XXг. по 31.12. 20XXг.

Период (квартал)	Сумма начисленного резерва на начало квартала	Расчет суммы резерва (по итогам квартала)					Сумма использованного резерва	Остаток не использованного резерва
		Сумма дебиторской задолженности		Всего (3+4)	Лимит создания резерва (10 % от выручки нарастающим итогом)	Сумма созданного резерва		
		От 45 до 90 дней	Более 90 дней					
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	**x**							
2								
3								
4								
год								

Подпись _____ (ФИО)

Чтобы «равномерно списывать расходы на гарантийный ремонт и гарантийное обслуживание проданной продукции (выполненных работ), предприятие вправе создать одноименный резерв (п. 1 ст. 267 НК)» [1].

Создавать резерв расходов на гарантремонт и гарантобслуживание целесообразно предприятиям, которые берут на себя обязательство в течение гарантийного срока устранять:

– возникающие поломки в реализованной продукции,

– обнаруженные недостатки в выполненных работах.

«Отчисления в резерв делают при каждой реализации товаров с гарантийными обязательствами. Если в течение отчетного периода реализации товаров с гарантийным сроком не было, отчисления в резерв не производите» [1].

В статье 267 НК нет положений, по которым право на создание резерва зависело бы от момента начала его использования. Поэтому предприятие вправе формировать резерв на предстоящие расходы по гарантремонту и гарантобслуживанию, даже если факт расходования указанного резерва наступит в последующие годы. Главное условие – предусмотреть это в учетной политике.

Создание нескольких резервов в зависимости от вида реализуемых товаров (выполненных работ) статьей 267 НК не предусмотрено.

«Предельный процент (долю) отчислений в резерв расходов на гарантремонт и гарантобслуживание рассчитайте по формуле:

$$\text{Предельный процент (доля) отчислений в резерв расходов на гарантремонт и гарантобслуживание (\%)} = \frac{\text{Фактические расходы на гарантремонт и гарантобслуживание за предыдущие 3 года}}{\text{Выручка от реализации продукции с условием ее гарантремонта и гарантобслуживания за предыдущие 3 года (без НДС)}} \times 100\ \%$$

С каждым годом объемы продаж и суммы расходов на гарантийный ремонт и гарантийное обслуживание меняются» [1]. Поэтому каждый год необходимо проверять, не завышен ли предельный процент отчислений в резерв, указанный в налоговой учетной политике. Это снизит риск ошибок при расчете налога.

«Если гарантию на проданную продукцию предприятие стало давать менее трех лет назад, то при расчете предельного процента отчислений в резерв выручку и сумму расходов на ремонт (обслуживание) берут за фактический период такой реализации. Если раньше предприятие вообще не брало на себя гарантийных обязательств, предельный процент отчислений в резерв определяют как сумму ожидаемых расходов» [2].

В налоговом учете отчисления в резерв отражают в составе прочих расходов, связанных с производством и реализацией. Сумму отчислений в резерв на гарантремонт и гарантобслуживание определяют как «произведение выручки от реализации продукции с условием ее гарантийного ремонта и обслуживания (без НДС) на предельный процент отчислений в резерв расходов на гарантийный ремонт и гарантийное обслуживание» [1].

С учетом требований по формированию резерва по гарантремонту и обслуживанию налоговый регистр может быть представлен таблицей 2.

Таблица 2 – Налоговый регистр по учету резерва по гарантийному ремонту и обслуживанию за период с 01.01. 20ХХг. по 31.12. 20ХХг.

Предельный размер отчислений в резерв – ___%.

Неиспользованный остаток резерва на начало года – _____ руб.

Период	Выручка от реализации товаров за период, руб.	Сумма отчислений в резерв, руб.	Сумма отчислений в резерв с учетом остатка на начало года, руб.	Фактические расходы по гарантремонту и обслуживанию, руб.	Остаток резерва на конец года, переносимый на следующий год	Перерасход резерва на конец года, включаемый в расходы текущего года
1	2	3	4	5	6	7
I квартал						
II квартал						
Первое полугодие						
III квартал						
9 месяцев						
IV квартал						
Год						

Подпись _____ (ФИО)

Для отражения в налоговом учете данных по формированию и использованию резервов на НИОКР предприятие обязано вести отдельный налоговый регистр. В регистре кроме указанных выше, предусматривают – срок, на который создается резерв, максимальный размер отчислений в резерв.

«Решение о создании резерва принимается на основании разработанных и утвержденных программ по каждому виду НИОКР. Резерв создается по каждой утвержденной программе на период запланированного проведения работ, но не более чем на два года. Порядок формирования резерва расходов на НИОКР и сроки, на которые он создается, должны быть отражены в учетной политике для целей налогообложения (п. 2 ст. 267.2 НК).

Размер создаваемого резерва не может быть больше запланированных в смете расходов на проведение НИОКР в рамках утвержденной программы. При этом в смету могут быть включены только те затраты, которые непосредственно связаны с проведением НИОКР: амортизация, расходы на оплату труда, материальные расходы, другие расходы в пределах 75 процентов от расходов на оплату труда. Сумму отчислений в резерв включают в состав прочих расходов на последнее число отчетного (налогового) периода» [2].

С учетом требований по формированию резерва налоговый регистр может быть представлен таблицей 3.

Таблица 3 – Налоговый регистр по учету резерва предстоящих расходов на НИОКР
за период с 01.01. 20XXг. по 31.12. 20XXг.

Цель создания резерва – реализация программы проведения НИОКР в целях модернизации.....

Плановый срок накопления – _____ месяцев.

Плановый срок использования – январь – _____ 20XX года.

Период	Плановая сметная стоимость	Доход от реализации за период, руб.	Предельный размер отчислений в резерв, руб.	Сумма отчислений в резерв нарастающим итогом с начала года, руб.	Использование резерва нарастающим итогом с начала года, руб.	Остаток / перерасход резерва
1	2	3	4	5	6	7
1 квартал						
полугодие						
9 месяцев						
Год						

Подпись _____ (ФИО)

Таким образом, правила НК по формированию резервов следующие:
– создание резервов – право налогоплательщиков,
– использование метода начисления при признании доходов и расходов,
– обязательное заполнение налоговых регистров.

ЛИТЕРАТУРА

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) : федер. закон [принят Гос. Думой 19.07.2000г. №117-ФЗ]. Текст: электронный // Доступ из справочно-правовой системы «Гарант». URL: https://base.garant.ru/10900200/.

2. ГАРАНТ-Образование: [информационно-правовой портал] / ООО НПП «ГАРАНТ СЕРВИС». Москва, 1990. URL: http://edu.garant.ru/. Текст : электронный.

УДК 330.12

ОСОБЕННОСТИ НАЛОГОВОЙ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРИ ОБЩЕМ РЕЖИМЕ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ (ОСН)

Ваганова Светлана Сергеевна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st810694@ruc.su

FEATURES OF ACCOUNTING POLICY FOR TAX ACCOUNTING OF AN ENTERPRISES ON THE GENERAL TAXATION REGIME

Vaganova Svetlana Sergeevna, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Статья отражает особенности построения налоговой учетной политики предприятия в условиях общего режима налогообложения. Статья определяет значимость порядка отражения исчисления, начисления и уплаты налогов в учете и отчетности предприятия.

Ключевые слова: налоговый учет, отчетность, учетная политика, налоговый кодекс, налоги, страховые взносы.

The article reflects the features of building the tax accounting policy of a general taxation regime enterprise. The article determines the importance of the procedure for reflecting the calculation, accrual, and payment of taxes in the accounting and reporting of an enterprise.

Keywords: tax accounting, reporting, accounting policy, tax code, taxes, insurance contributions.

Общий режим (общая система) налогообложения предприятий (ОСН) автоматически присваивается любому вновь организованному предприятию. При наличии некоторых особенных условий, касающихся масштаба, организационной формы и специфики деятельности, предприятия могут переходить на другие режимы налогообложения. При специальных режимах упрощается ведение бухгалтерского учета и составление отчетности, применяются иные, чем при ОСН, ставки налогов и их количество.

Предприятия на общем режиме налогообложения ведут самый полный бухгалтерский учет, со-

ставляют полный бухгалтерский (финансовый) отчет, включающий помимо отчетных форм детальные пояснения в текстовой и табличной формах. Предприятия на общем режиме налогообложения рассчитывают и производят уплату самого большого количества налогов. В связи с этим предприятие на общем режиме налогообложения нуждается в четком регламентировании ведения у себя бухгалтерского и налогового учета.

Для этого каждая крупная производственная компания, применяющая систему общего налогообложения (ОСН), помимо учетной политики по бухгалтерскому учету обязательно разрабатывает и утверждает учетную политику по налоговому учету. Налоговая учетная политика предприятия включает пункты, отражающие порядок:

– исчисления (расчета сумм) налогов,

– начисления налогов (отражения в учете задолженности),

– уплаты (погашения задолженности) и ответственность (штрафные санкции) при нарушении сроков уплаты.

Налоги, которые предприятие при ОСН обязано перечислять в бюджеты различных уровней делятся: на включаемые в состав затрат предприятия (страховые взносы, транспортный налог, если транспорт используется в основной деятельности, имущественный налог, исчисленный по основным средствам основной деятельности, земельный налог при использовании земельных участков в основной деятельности) и начисляемые от финансового результата, то есть относимые на убытки (налог на добавленную стоимость (за вычетом входящего НДС), налог на прибыль, транспортный, имущественный и земельный налоги, исчисленные от объектов движимого, недвижимого имущества и земельных участков, задействованных в прочей деятельности предприятия). Не входит в указанные классификации налог на доходы физических лиц (НДФЛ), то есть на доходы работников предприятия. Компания, оплачивая труд своего персонала как работодатель, выступает обязательным посредником между физическим лицом, получающим доход от организации (налогоплательщиком) и налоговыми органами (бюджетом), куда поступает налог (табл. 1).

Таблица 1 – Основные налоги, уплачиваемые предприятием при ОСН

Основные налоги предприятия при общей системе налогообложения (ОСН)		
Вид налога	Отнесение на затраты предприятия	Отнесение на финансовый результат (убытки)
Страховые взносы, рассчитанные по персоналу основной деятельности	+	х
Транспортный налог, если транспорт используется в основной деятельности	+	х
Имущественный налог, исчисленный по основным средствам основной деятельности	+	х
Земельный налог при использовании земельных участков в основной деятельности	+	х
Налог на прибыль	х	+
Налог на добавленную стоимость (за вычетом входящего НДС	х	+
Транспортный, имущественный и земельный налоги, исчисленные от объектов движимого, недвижимого имущества и земельных участков, задействованных в прочей деятельности предприятия	х	+
Страховые взносы, рассчитанные по персоналу, занятому прочей деятельностью	х	+
Налог на доходы физических лиц (НДФЛ)	х	х

Необходимость методического обособления учета налогов от бухгалтерского учета на предприятии была обусловлена тем, что сроки, ставки, налоговые базы исчисления некоторых налогов в соответствии с Налоговым кодексом РФ отличались от аналогичных, разработанных в соответствии с бухгалтерскими стандартами в бухгалтерском учете. В результате возникали математические разницы между суммами налогов, исчисленных по требованиям НК РФ и суммами налогов, исчисленных по требованиям российских стандартов бухгалтерского учета.

При значительных расхождениях в суммах налогов, исчисленных по требованиям налоговых органов и в соответствии с учетной политикой, игнорировать их становилось невозможно, бухгалтерская отчетность предприятия в таких случаях искажала информацию об активах, источниках, затратах и финансовых результатах.

На уровне государства возникшая проблема стала решаться в двух направлениях:

– методическое совершенствование российских бухгалтерских стандартов и налогового законодательства по налоговым базам и их сближение;

– введение в действие ПБУ 18/02 «Учёт расчётов по налогу на прибыль организаций».

По первому направлению – законодательно уточнялись состав расходов и доходов организации, входящих в налоговую базу. По второму – определялась величина расхождений между оценками активов, расходов, доходов, финансовых результатов по налоговому законодательству и бухгалтерским стандартам. Эти расхождения получили обособленный учет на специальных счетах бухгалтерского учета как отложенные налоговые активы (ОНА) и отложенные налоговые обязательства (ОНО).

На уровне предприятия все эти изменения отразились именно в обособлении от бухгалтерской учетной политики – учетной политики по учету налогов (рис. 2).

<table>
<tr><td>Налоговое законодательство (Налоговый кодекс РФ)</td><td>Российские стандарты по бухгалтерскому учету</td></tr>
<tr><td>Учетная политика предприятия по налоговому учету</td><td>Учетная политика предприятия по бухгалтерскому учету</td></tr>
<tr><td colspan="2">Временные и постоянные разницы между налогоисчисляемой базой в налоговом и бухгалтерском учете</td></tr>
<tr><td colspan="2">Расчет и отражение в отчетности отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств</td></tr>
</table>

Рисунок 2. Взаимодействие налогового и бухгалтерского регламента на уровне предприятия

В настоящее время важной особенностью налоговой учетной политики предприятия при режиме ОСН, является необходимость учитывать частые изменения в налоговом законодательстве РФ. С этой целью требуется вовремя вносить изменения (всегда существенно значимые) в действующий регламентный документ, и перестраивать систему расчетов. Это обосновывает особую важность требования обеспечения предприятия высоко квалифицированными бухгалтерскими кадрами.

Кроме того, общая система налогообложения, с современным объемом обрабатываемой налоговой и бухгалтерской информации в ней, не может отличаться оперативностью и точностью при отсутствии у компании новейших программных продуктов по налоговому учету, бухгалтерскому учету, составлению отчетности и экономическому анализу.

Сделаем выводы из вышесказанного. Особенностями налоговой учетной политики предприятия, работающего на режиме общего налогообложения являются:

– обособленность от бухгалтерской учетной политики и четкая регламентация порядка исчисления, начисления и уплаты всех видов налогов предприятия в соответствии с налоговым законодательством РФ;

– необходимость оперативного внесения и утверждения изменений в связи с частыми изменениями налогового законодательства;

– необходимость разработки специализированного документооборота.

Для исполнения требований полноты и оперативности налогового и бухгалтерском учета, составление отчетности предприятия на ОСН обязаны обновлять и совершенствовать программные учетные продукты.

ЛИТЕРАТУРА

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая): федер. закон [принят Гос. Думой 19.07.2000г. №117-ФЗ]. Текст : электронный // Доступ из справочно-правовой системы «Гарант». URL: https://base.garant.ru/10900200/

2. Шиле Н. В. Проверка налоговых обязательств компании // Роль инноваций в трансформации и устойчивом развитии общества: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Саранск, 18–19 апр. 2023 г.): в 2 ч. / [редкол.: Р.Р. Хайров (отв. ред.) и др.]; Саран. кооп. ин-т (фил.) РУК. Саранск : Типография Рузаевский печатник, 2023. Ч. 1. С. 585–588. Текст : электронный.

УДК 339.5

СУЩНОСТЬ, ВИДЫ И СПЕЦИФИКА РИСКОВ ВНЕШНЕТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Волгина Ирина Викторовна, доцент, кандидат экономических наук.
Семочкина Екатерина Геннадьевна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: i.v.volgina@ruc.su

ESSENCE, TYPES AND SPECIFICITY OF RISKS OF FOREIGN TRADE ORGANIZATIONS

Volgina Irina Viktorovna, PhD (Economics), Associate Professor
Semochkina Ekaterina Gennadievna, Master's Student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье выяснено значение и определена роль выявления и оценки рисков при реализации внешнеэкономической деятельности. Обоснована необходимость классификации рисков, связанных с реализацией деятельности организаций на международных рынках. Исследованы отечественные авторские методики классификации рисков организаций, занимающихся внешнеэкономической деятельностью (ВЭД) Алиева А. Т., Богдановой Е. Л., Григорьева М. А. и Дмитриевой С. А. Авторы в статье предложили собственную классификацию рисков внешнеторговых организаций, причем особое внимание было уделено методам контроля по каждому виду риска данной классификации. В завершении статьи сделан вывод о необходимости своевременного определения рисков для обеспечения финансовой устойчивости и бесперебойного осуществления внешнеэкономической деятельности организации.

Ключевые слова: валюта, классификация, риск, рынок, тип, условие, фактор.

The article clarifies the significance and role of identifying and assessing risks in the implementation of foreign economic activity. It substantiates the need for classifying risks associated with the implementation of organizations' activities in international markets. The article explores the domestic author's methods of classifying the risks of organizations engaged in foreign economic activity (FEA) by Aliyev A. T., Bogdanova E. L., Grigoriev M. A., and Dmitrieva S. A. The authors propose their own classification of risks for foreign trade organizations, focusing on the methods of controlling each risk type in this classification. At the end of the article, the authors conclude that it is necessary to identify risks in a timely manner in order to ensure the financial stability and uninterrupted foreign economic activity of the organization.

Keywords: currency, classification, risk, market, type, condition, factor.

Внешнеэкономическая деятельность представляет собой сложную и многогранную сферу, в которой организации сталкиваются с широким спектром угроз, обусловленных волатильностью валютных курсов, изменениями таможенного законодательства, логистическими сбоями и непредсказуемостью поведения контрагентов на международных рынках.

Риск во внешнеэкономической деятельности можно определить как вероятность возникновения неблагоприятных событий, способных привести к финансовым потерям, срыву контрактных обязательств или утрате конкурентных позиций на международных рынках. В отличие от рисков внутренней хозяйственной деятельности, здесь добавляется трансграничное измерение – множественность юрисдикций, валютных зон, культурных контекстов и регуляторных режимов [1, с. 18]. Это означает, что предприятие не может контролировать значительную часть факторов, определяющих исход сделки.

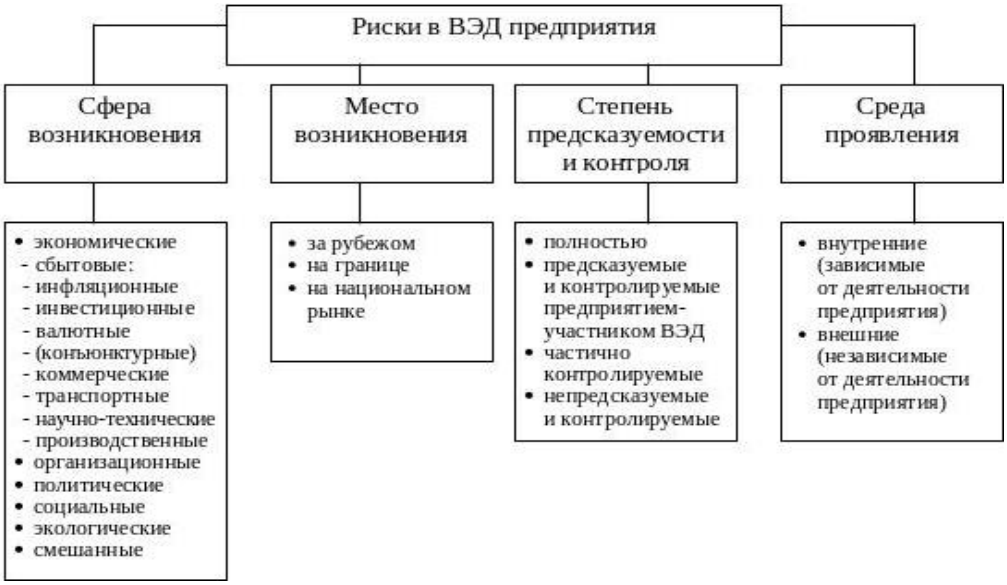


Рисунок 1 – Риски во внешнеэкономической деятельности

Классификация рисков внешнеторговых операций остаётся предметом дискуссий в научной литературе. Одна из распространённых систематик выделяет коммерческие, финансовые, политические и операционные риски [2, с. 92]. Коммерческие связаны с поведением контрагентов – неплатёжеспособностью покупателя, отказом от приёмки товара, нарушением условий поставки. Финансовые охватывают валютный, процентный и инфляционный риски. Политические включают изменение торговых режимов, введение санкций, национализацию активов. Операционные касаются логистики, таможенного оформления, качества документов.

Впрочем, эта классификация не всегда позволяет уловить специфику рисков на современном этапе. После 2022 года на первый план вышли риски, связанные с фрагментацией глобальных цепочек поставок и внезапным изменением правил международных расчётов [3, с. 104].

Практически все аспекты внешнеторговой деятельности связаны с валютными рисками, которые возникают очень часто. Речь идёт не только о прямых курсовых потерях при конвертации, но и о вторичных эффектах – изменении конкурентоспособности товаров при колебании курса рубля, необходимости пересмотра контрактных цен, сложностях планирования денежных потоков. В 2023–2024 годах амплитуда колебаний курса рубля к основным валютам расчётов (юань, дирхам, рупия) достигала 15–20 % в квартальном выражении, что существенно усложняло задачу прогнозирования [5, с. 134].

На наш взгляд, риски организаций, занимающихся внешнеэкономической деятельностью, можно систематизировать по типам: валютный, страновой, контрагентский, таможенный, логистический и регуляторный (табл. 1).

Таблица 1 – Классификация рисков во внешнеэкономической деятельности

Тип риска	Основные проявления	Методы контроля
Валютный	Потери при конвертации, изменение стоимости контрактов	Хеджирование, мультивалютные контракты
Страновой	Изменение политического режима, санкции, запреты на импорт/экспорт	Диверсификация рынков, политический мониторинг
Контрагентский	Неплатёжеспособность партнёра, отказ от обязательств	Проверка благонадёжности, аккредитивы, гарантии
Таможенный	Задержки оформления, классификационные споры, доначисления	Услуги таможенных брокеров, предварительные решения
Логистический	Повреждение груза, срыв сроков, рост стоимости перевозки	Страхование, выбор надёжных перевозчиков
Регуляторный	Изменение правил сертификации, лицензирования, маркировки	Мониторинг законодательства, профессиональные ассоциации

Нельзя обойти вниманием вопрос о взаимосвязи рисков. На практике реализация одного риска нередко запускает цепную реакцию. Политический конфликт приводит к введению санкций, что влечёт за собой разрыв логистических цепочек, рост валютной волатильности и неплатёжи контрагентов. Это явление получило название «каскадных рисков» [6, с. 211]. Управление ими требует системного видения: недостаточно контролировать отдельные угрозы, необходимо оценивать совокупный эффект их взаимодействия.

В российской практике последних лет отчётливо проявился ещё один феномен – резкое сокращение временного горизонта планирования. Если до 2022 года компании строили стратегии выхода на внешние рынки на 3–5 лет вперёд, то теперь многие работают в режиме «скользящего квартала», постоянно корректируя планы в зависимости от изменений внешней конъюнктуры [7, с. 88]. Это не отменяет необходимости риск-анализа, но меняет его характер: акцент смещается с прогнозирования на адаптивность, с детального планирования – на сценарную подготовку.

Таким образом, теоретическая база управления рисками во внешнеэкономической деятельности опирается на концепцию приемлемого риска. Организация не стремится исключить все риски – это экономически нецелесообразно и технически невозможно. Задача состоит в том, чтобы удерживать совокупную подверженность рискам в пределах, не угрожающих финансовой устойчивости и стратегическим целям компании [8, с. 45]. Определение этих пределов – управленческое решение, которое зависит от аппетита к риску, свойственного конкретной организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алиев, А. Т. Управление рисками во внешнеэкономической деятельности: теория и практика / А. Т. Алиев, Д. С. Петров // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. 2023. № 2. С. 15–28.

2. Богданова, Е. Л. Классификация и оценка рисков в международной торговле / Е. Л. Богданова // Российский внешнеэкономический вестник. 2023. № 5. С. 89–105.
3. Васильева, Н. И. Система управления рисками в условиях санкционных ограничений / Н. И. Васильева, О. П. Кузнецов // Экономика и управление. 2024. № 1. С. 102–116.
4. Григорьев, М. В. Методы количественной оценки рисков внешнеторговых операций / М. В. Григорьев // Финансы и кредит. 2022. № 8. С. 63–78.
5. Дмитриева, С. А. Валютные риски российских импортёров: анализ и управление / С. А. Дмитриева // Деньги и кредит. 2024. № 3. С. 128–145.
6. Ильин, В. Н. Каскадные риски во внешнеэкономической деятельности / В. Н. Ильин, Т. Г. Морозова // Управление риском. 2023. № 4. С. 195–212.
7. Козлов, П. А. Адаптация российских участников ВЭД к новым условиям: стратегии и тактики / П. А. Козлов // Российская внешнеэкономическая деятельность. 2024. № 2. С. 82–99.
8. Лебедев, И. С. Концепция приемлемого риска в корпоративном управлении / И. С. Лебедев // Менеджмент в России и за рубежом. 2022. № 6. С. 41–56.

УДК 657.1

ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ ВНЕДРЕНИЕ ERP-СИСТЕМ

Гирчева Олеся Юрьевна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st810696@ruc.su

PROCESS-ORIENTED IMPLEMENTATION OF ERP SYSTEMS

Gircheva Olesya Yuryevna, master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

За последние десятилетия в мировой экономике и теории управления произошли существенные трансформации, затронувшие как представления о природе эффективности организации, так и практические подходы к построению систем управления. Если в индустриальный период ключевым ориентиром для большинства компаний выступало наращивание объемов производства, углубление специализации персонала и повышение производительности отдельных функциональных подразделений, то в современных условиях подобная логика уже не обеспечивает устойчивых конкурентных преимуществ. По мере насыщения рынков товарами и услугами усилилась конкуренция за потребителя, а вместе с ней возросли требования к гибкости, скорости адаптации, качеству продукции и способности компании быстро реагировать на изменения внешней среды. В статье рассматривается процессно-ориентированный подход к управлению организацией.
Ключевые слова: информационная система, бизнес-процесс, бизнес-цель, управленческий учет, учетная система, управленческая отчетность, анализ.

Over the past decades, global economics and management theory have undergone significant transformations, affecting both the understanding of the nature of organizational effectiveness and practical approaches to building management systems. While during the industrial era, the key focus for most companies was increasing production volumes, deepening personnel specialization, and improving the productivity of individual functional units, in today's environment, such a logic no longer ensures sustainable competitive advantages. As markets became saturated with goods and services, competition for consumers intensified, and with it, demands for flexibility, speed of adaptation, product quality, and a company's ability to quickly respond to changes in the external environment increased. This article examines a process-oriented approach to organizational management.
Keywords: information system, business process, business goal, management accounting, accounting system, management reporting, analysis.

«В результате изменений, происходящих в мировой экономике прежний принцип, согласно которому произведенная продукция в любом случае будет востребована рынком, утратил свою актуальность» [1]. На смену производственно-ориентированной модели пришла клиентоориентированная логика управления, в рамках которой решающее значение приобретают способность организации удовлетворять запросы потребителя, снижать издержки, быстро обновлять продукты и услуги, а также выстраивать эффективные механизмы взаимодействия между всеми участниками создания ценности.

Именно в этом контексте процессно-ориентированный подход к управлению организацией приобрел особую значимость. Его распространение связано с осознанием того, что функционально организованные компании, несмотря на высокую степень специализации, все чаще сталкиваются с внутренней фрагментацией, избыточной бюрократизацией, замедленным прохождением информации и слабой координацией между подразделениями. В условиях жесткой конкурентной борьбы такие ограничения существенно снижают адаптивность бизнеса и препятствуют достижению стратегических целей. Процессный подход, напротив, ориентирует организацию не на изолированное выполнение отдельных функций, а на управление сквозными потоками деятельности, создающими ценность для клиента.

Кроме того, процессная логика способствует повышению заинтересованности сотрудников в качестве конечного результата, поскольку делает более прозрачной связь между их действиями и общими целями компании. При подобной организации деятельности особое внимание уделяется не только

внутренним механизмам взаимодействия между структурными единицами, но и связям с внешней средой – клиентами, поставщиками и партнерами. В результате процессный подход создает предпосылки для снижения операционных издержек, сокращения продолжительности выполнения процедур, повышения точности исполнения операций, ускорения реакции на изменения, более эффективного использования ресурсов и усиления ответственности работников за результаты своей деятельности.

Однако сама по себе разработка оптимальных процедур еще не гарантирует достижения ожидаемого эффекта. «Даже хорошо продуманные процессы могут исполняться ненадлежащим образом вследствие человеческого фактора, несогласованности действий, недостаточной формализации требований, сопротивления персонала либо отсутствия необходимых технических средств» [2]. По этой причине особую роль приобретает автоматизация бизнес-процессов, позволяющая обеспечить их выполнение в логике, изначально заложенной при проектировании. Именно здесь процессно-ориентированный подход оказывается особенно значимым, поскольку он создает содержательную основу для автоматизации. Автоматизировать неэффективные либо внутренне противоречивые процессы нецелесообразно, поскольку в таком случае организация фактически закрепляет существующие недостатки в информационной системе. В этой связи показательно известное высказывание Майкла Хаммера о том, что автоматизация неэффективных процессов подобна попытке «мостить кремнием и программным обеспечением коровьи тропы». Из данного тезиса следует, что внедрение сложных информационных систем управления предприятием, в частности ERP-систем, должно опираться не на формальную автоматизацию имеющихся функций, а на предварительное осмысление, структурирование и совершенствование бизнес-процессов.

ERP-системы представляют собой интегрированные информационные комплексы, предназначенные для поддержки и координации основных направлений управленческой деятельности предприятия в рамках единого информационного пространства. Их ключевая особенность состоит в том, что они позволяют объединить данные и операции различных функциональных областей – производства, закупок, логистики, финансов, кадрового управления, сбыта и других сфер – в целостную управленческую систему. В теоретическом плане ERP-система выступает не просто набором программных модулей, а инструментом интеграции организационной деятельности, позволяющим представить работу компании как единую сложную систему взаимосвязанных процессов. Благодаря широким возможностям настройки ERP-решения способны адаптироваться к особенностям конкретной компании и реагировать на изменения, происходящие в ее внутренней и внешней среде. Вместе с тем масштаб задач, которые ставятся перед системами такого класса, делает их внедрение сложным, многоуровневым и организационно чувствительным процессом. Реализация ERP-проекта неизбежно затрагивает устоявшиеся механизмы работы, роли сотрудников, структуру взаимодействия подразделений и принципы принятия решений, а потому сопровождается не только техническими, но и управленческими трудностями.

К числу наиболее типичных проблем, возникающих при внедрении ERP-систем, относятся отсутствие четко сформулированных целей проекта либо их изменение в ходе реализации, ошибки планирования, недостаточная проработка интеграции между модулями, необходимость реорганизации структуры компании, потребность в изменении технологий бизнеса, сопротивление сотрудников, несогласованность действий участников проекта и расхождение между внедренным функционалом и исходными требованиями. «Существенную роль в возникновении этих проблем играет функционально-ориентированный подход к внедрению, при котором автоматизация строится вокруг отдельных функций или подразделений, а не вокруг сквозных бизнес-процессов.» [3] Такой подход может казаться удобным на начальных этапах проекта, поскольку позволяет последовательно наращивать систему путем подключения отдельных модулей. Однако в стратегическом отношении он нередко приводит к тому, что ERP-система формируется как совокупность слабо связанных элементов, интегрированных между собой недостаточно полно и последовательно. В результате информационное пространство компании оказывается фрагментированным, а значительная часть потенциала ERP-системы остается нереализованной.

Недостатки функционально-ориентированного внедрения проявляются не только в технической плоскости, но и на уровне организационного поведения. Если каждый исполнитель сосредоточен исключительно на выполнении закрепленных за ним функций, то он, как правило, не оценивает влияние результатов своей работы на деятельность компании в целом и на достижение ее стратегических целей. Это препятствует формированию единой управленческой логики, затрудняет межфункциональное взаимодействие и снижает общую эффективность автоматизации. В противоположность этому процессно-ориентированный подход к внедрению ERP-систем предполагает рассмотрение автоматизации как средства поддержки и развития сквозных бизнес-процессов. При таком подходе си-

стема проектируется не как набор автономных модулей, а как инфраструктура, обеспечивающая реализацию взаимосвязанных процессов, ориентированных на получение конечного результата.

Первым шагом в рамках процессно-ориентированного внедрения ERP-системы является определение бизнес-стратегии компании. Этот этап имеет принципиальное значение, поскольку автоматизация не должна рассматриваться как самостоятельный процесс, развивающийся по собственным внутренним законам. Напротив, она представляет собой один из инструментов достижения стратегических целей организации. Следовательно, стратегия автоматизации должна быть производной от общей бизнес-стратегии и согласовываться с ней по целям, срокам, приоритетам и ожидаемым результатам. Лишь при соблюдении данного условия автоматизация приобретает управленческий смысл и перестает быть чисто техническим проектом. На этой основе разрабатывается стратегия автоматизации, определяющая базовые принципы использования информационных технологий в компании, приоритетные направления цифровой трансформации и логику внедрения ERP-системы.

Вторым шагом выступает определение требований к ERP-системе со стороны бизнес-процессов организации с учетом как текущего состояния ее деятельности, так и перспективных направлений развития. Для этого требуется формализовать существующие бизнес-процессы и выявить среди них наиболее критичные, то есть те процессы, в которых сосредоточены основные конкурентные преимущества компании или которые в перспективе могут стать определяющими для ее позиции на рынке. Данная работа позволяет не только уточнить требования к будущей системе, но и обоснованно определить очередность автоматизации процессов. Тем самым процессный подход обеспечивает более точное соответствие между возможностями ERP-решения и реальными потребностями бизнеса.

Жизненный цикл проекта внедрения ERP-системы обычно включает несколько основных этапов: анализ и подготовку проекта, разработку концептуального проекта, реализацию, запуск в промышленную эксплуатацию, а также последующее непрерывное совершенствование и оптимизацию. В условиях процессно-ориентированного подхода каждый из этих этапов наполняется специфическим содержанием. На стадии подготовки проекта формируются модели бизнес-процессов «как есть», позволяющие отразить фактическое состояние деятельности компании. Эти модели имеют не только аналитическую, но и коммуникативную функцию, поскольку создают общий язык взаимодействия между консультантами, разработчиками, пользователями и руководством. «Благодаря процессному описанию становится возможным объединить организационную структуру, функции, данные и информационные потоки в единую взаимосвязанную модель» [4]. Это, в свою очередь, позволяет анализировать деятельность компании одновременно с процессной, организационной, функциональной и информационной точек зрения, а также выявлять узкие места, снижение издержек по которым способно улучшить результаты деятельности организации.

На этапе разработки проекта процессно-ориентированный подход предполагает переход от моделей «как есть» к моделям «как должно быть». На основе этих моделей, а также с учетом референтных решений и функциональных возможностей ERP-системы формируется техническое задание. В отличие от функционально-ориентированного подхода, здесь техническое задание описывает не отдельные автоматизированные функции, а логику автоматизации целостных бизнес-процессов. Это имеет принципиальное значение, поскольку позволяет впоследствии внедрять не отдельные модули, а сквозные процессы, обеспечивая тем самым более высокую степень согласованности между подразделениями и снижая вероятность ошибок интеграции.

На этапе реализации проекта преимущества процессно-ориентированного подхода проявляются особенно отчетливо. Внедрение строится не по логике последовательного подключения модулей, а по логике автоматизации отдельных сквозных процессов. Это означает, что на каждом шаге внедряется функционал, необходимый для полного выполнения конкретного процесса, даже если он затрагивает несколько подразделений и требует использования нескольких модулей системы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Башмакова Р. Н., Булычева М. В. Использование кайдзен-подхода в управлении затратами // Роль инноваций в трансформации и устойчивом развитии общества : материалы Международной научно-практической конференции : в 2 ч. Редколлегия: Р. Р. Хайров (отв. ред.) [и др.]. Саранск, 2023. С. 454–458.

2. Елисеева О. В., Булычева Т .В. Порядок формирования внутренней отчетности с целью контроля деятельности дочерних компаний // Современные вопросы развития общества в условиях цифровизации : материалы III Национальной научно-практической конференции. Саранск, 2024. С. 291–295.

3. Завьялова Т. В., Булычева Т. В. Система управления затратами: планирование, учет, нормирование, контроль и анализ // Роль инноваций в трансформации и устойчивом развитии общества : материалы Международной научно-практической конференции : в 2 ч.Редколлегия: Р. Р. Хайров (отв. ред.) [и др.]. Саранск, 2023. С. 525–532.

4. Завьялова Т. В., Булычева Т. В. Бюджетирование как основной элемент корпоративной системы управления // Интеграция науки в условиях цифровизации : материалы Национальной научно-практической конференции : в 2 ч. Российский университет кооперации, Саранский кооперативный институт. Саранск, 2021. С. 51–56.

УДК 334.763

ОСОБЕННОСТИ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ: СТАВКИ, ЛЬГОТЫ И ПОРЯДОК РАСЧЕТА

Губейдуллова Ника Константиновна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st803855@ruc.su

TAXATION FEATURES FOR SMALL BUSINESSES: RATES, BENEFITS, AND CALCULATION PROCEDURE.

Gubeydullova Nika Konstantinovna, Master's Student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Статья посвящена значимости предприятий малого бизнеса в современной экономике. Автором рассмотрены особенности налогообложения в малом бизнесе, какие льготы могут быть предоставлены предприятиям малого бизнеса при начислении налогов. Особое внимание автором уделено последним изменениям в налоговом законодательстве, которые касаются НДС.

Автор делает акцент на том, что именно для предприятий малого бизнеса переход к обязательной уплате НДС превращается не в естественный этап развития, а в резкий и затратный перелом прежней финансовой модели.

Ключевые слова: малый бизнес, налогообложение, налоговые режимы, налоговая ставка, налоговые льготы.

This article examines the importance of small businesses in the modern economy. The author examines the specifics of small business taxation and the tax benefits available to small businesses. Particular attention is paid to recent changes in tax legislation related to VAT.

The author emphasizes that for small businesses, the transition to mandatory VAT payment is not a natural stage of development, but a drastic and costly shift in their previous financial model.

Keywords: small business, taxation, tax regimes, tax rate, tax incentives.

Малое предпринимательство в современной экономике представляет собой важнейший структурный элемент рыночной системы, обеспечивающий формирование конкурентной среды, создание рабочих мест, развитие территориальной хозяйственной активности и повышение гибкости национальной экономики в условиях изменяющейся конъюнктуры.

В научной литературе малый бизнес традиционно рассматривается не только как совокупность хозяйствующих субъектов с ограниченным масштабом деятельности, но и как особый сектор экономики, обладающий специфическими преимуществами, ограничениями и механизмами адаптации к внешним условиям.

Его значимость обусловлена тем, что именно малые предприятия наиболее оперативно реагируют на колебания спроса, быстрее осваивают узкие рыночные ниши и зачастую выступают источником предпринимательской инициативы, инновационной активности и локального экономического роста.

Критерии отнесения хозяйствующих субъектов к категории малого бизнеса, как правило, закрепляются на законодательном уровне и варьируются в зависимости от особенностей национальной экономики. В российской практике к малым предприятиям относятся юридические лица и индивидуальные предприниматели, соответствующие установленным ограничениям по численности работников и объему выручки.

Ежегодно на официальном сайте министерства финансов РФ публикуются критерии отнесения юридических лиц к категории малого бизнеса. В таблице 1 представлены критерии отнесения компаний к статусу малого бизнеса в 2026 году.

Таблица 1 – Критерии статуса малого бизнеса на 2026 год

Категория субъекта малого бизнеса	Доход за год	Среднесписочная численность работников
Микропредприятие	120 млн рублей	не более 15 человек
Малое предприятие	800 млн рублей	не более 100 человек
Среднее предприятие	2 млрд рублей	не более 250 человек в общем случае; не более 1000 человек для текстильных производств; не более 1500 человек для сферы общепита.

Наличие статуса субъекта малого предпринимательства имеет не только статистическое, но и прикладное значение, поскольку предоставляет доступ к различным мерам государственной поддержки, включая налоговые льготы, упрощенные режимы учета, финансовую и имущественную поддержку, а также иные формы содействия развитию предпринимательской деятельности. В этом смысле малый бизнес выступает одновременно и объектом государственного регулирования, и самостоятельным фактором социально-экономического развития.

Экономическая роль малого бизнеса проявляется прежде всего в его способности повышать общую устойчивость хозяйственной системы. За счет высокой адаптивности и меньшей инерционности малые предприятия способны быстрее реагировать на рыночные изменения, чем крупные корпорации. «Предприятия малого бизнеса, которые применяют специальные налоговые режимы, ведут упрощенный бухгалтерский учет» [1].

Именно поэтому в условиях экономической нестабильности, технологических сдвигов и изменений потребительских предпочтений малый бизнес часто становится одной из наиболее подвижных форм хозяйственной активности. Вместе с тем его положение нельзя идеализировать, поскольку высокая гибкость нередко сочетается с ограниченностью финансовых, кадровых и организационных ресурсов.

«Впервые понятие «специальные налоговые режимы» было введено в 1999 году в Налоговом кодексе РФ в 1 части, ст. 18. В данной статье говорилось, что специальные налоговые режимы представляют систему мер регулирования налогообложения юридических лиц по установленным критериям. В том смысле, в котором были изложены специальные налоговые режимы изначально, действовали до периода, когда вступила в силу 2 часть Налогового кодекса РФ. При этом конкретного перечня специальных налоговых вычетов не было и требования к ним постоянно уточнялись» [1].

Наиболее заметное воздействие новые правила оказывают не на микробизнес с очень низкой выручкой и не на компании, уже работающие в условиях налогообложения с НДС, а на так называемую промежуточную группу субъектов малого бизнеса.

Речь идет о предприятиях, которые уже вышли за рамки минимального масштаба, но еще не накопили достаточного запаса финансовой прочности, административных ресурсов и организационной устойчивости. «Особое внимание уделяется проблемам развития малого предпринимательства и поддержке предприятий малого бизнеса со стороны государства» [2]. Именно для них переход к обязательной уплате НДС превращается не в естественный этап развития, а в резкий и затратный перелом прежней финансовой модели.

Экономическая проблематика введения НДС для малого бизнеса связана прежде всего с природой самого налога. В отличие от налога, ориентированного на прибыль, налог на добавленную стоимость начисляется на оборот, что особенно чувствительно для компаний с низкой маржинальностью. Если предприятие работает с рентабельностью на уровне 10–15 %, даже относительно небольшое увеличение налоговой нагрузки может привести к существенному сокращению финансового результата.

Отметим, что все показатели, характеризующие результаты работы предприятий отражаются в бухгалтерской финансовой отчетности. «Бухгалтерская финансовая отчетность является завершающим этапом учетного процесса предприятия и характеризует результаты работы предприятия за отчетный год, а именно его имущественное и финансовое положение» [3].

В подобных условиях рост оборота перестает быть безусловно позитивным фактором, поскольку расширение выручки начинает сопровождаться риском выхода за пределы льготного режима и, как следствие, ростом налоговых обязательств. Возникает парадоксальная ситуация, при которой стремление к развитию может восприниматься предпринимателем не как возможность, а как источник дополнительной угрозы. «На основании собранной бухгалтерской отчетности в ФСН будет формироваться информационный ресурс, к которому будет предоставлен доступ заинтересованным лицам» [4].

Особенно уязвимыми в данной ситуации оказываются компании, у которых отсутствует значительный объем входящего НДС, пригодного для налогового вычета. Это характерно прежде всего для предприятий в сфере услуг, маркетинга, IT, консалтинга, креативных индустрий и иных сегментов, где основная часть расходов связана не с закупкой материальных ресурсов у плательщиков НДС, а с оплатой труда, услугами самозанятых, фрилансеров или иными затратами, не формирующими сопоставимый входящий налог.

В результате такие компании вынуждены начислять НДС на весь объем реализации, не имея возможности в достаточной степени снизить налоговую нагрузку за счет вычетов. Это создает особенно тяжелые условия для тех сегментов малого бизнеса, которые основаны на интеллектуальном труде, сервисной модели или проектной деятельности.

В связи с новыми условиями особую значимость приобретает выбор ставки НДС и самой модели

налогового поведения. В теоретическом плане может показаться, что применение пониженной ставки налога всегда более выгодно, чем использование общей ставки. Однако в действительности выбор между ставками должен основываться на структуре расходов предприятия, доле входящего НДС, особенностях отношений с контрагентами и характере хозяйственной деятельности.

В таблице 2 представлены возможные к применению ставки НДС для предприятий малого бизнеса, которые применяют упрощенную систему налогообложения.

Таблица 2 – Ставки НДС для предприятий малого бизнеса, действующие в 2026 году.

Показатель	УСН	ОСНО
Ставка НДС	0 %, 10 %, 22 % Или 5 % (7 %), но без права на вычет	0 %, 10 %, 22 %
Ставка основного налога	Упрощенный налог – 6 % от выручки или 1 5% от прибыли, но при базе «Доходы минус расходы» не менее 1 % от оборота	Налог на прибыль – 25 % Или НДФЛ – от 13 % до 22 %

При этом возрастает значение управленческого анализа, поскольку выбор оптимального режима налогообложения невозможен без понимания реальной структуры затрат, рентабельности и перспектив развития бизнеса.

Таким образом, современное состояние малого бизнеса в России характеризуется сочетанием высокой экономической значимости данного сектора и существенного роста институциональной нагрузки, прежде всего налогового характера. Малое предпринимательство продолжает выполнять важные функции в экономике, способствуя занятости, конкуренции и развитию предпринимательской инициативы. Однако изменения налогового регулирования, вступившие в силу в 2026 году, создают для значительной части этого сектора принципиально новые условия хозяйствования. Эти изменения особенно болезненно затрагивают предприятия, находящиеся между микробизнесом и более устойчивыми компаниями среднего масштаба, поскольку именно они испытывают наибольшее давление при переходе к обязательной уплате НДС.

«Следует отметить, что государство субсидирует малый бизнес. Сегодня можно получить средства на погашение процентов по кредитам, платежей по лизинговым сделкам и расходов на организацию ярмарок и фестивалей. Еще снижается уровень бумажной волокиты. Для малых предприятий есть возможность предоставлять бухгалтерскую отчетность по упрощенной схеме» [2].

В итоге можно заключить, что дальнейшее развитие малого бизнеса в значительной степени будет зависеть от того, насколько эффективно предприниматели смогут адаптироваться к новым налоговым условиям, а также от того, в какой степени государство сумеет обеспечить баланс между фискальными интересами и задачами сохранения предпринимательской активности. Экономически устойчивой можно считать только такую модель регулирования, при которой налоговая система не препятствует естественному росту бизнеса, а стимулирует его развитие, не создавая чрезмерных барьеров для перехода от малого масштаба к более зрелым формам хозяйственной деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Елисеева О. В., Булычева Т. В. Особенности организации бухгалтерского учета на предприятиях малого бизнеса при специальном налоговом режиме. В сборнике: Теория и практика кооперации в современном обществе : материалы Международной научно-практической конференции. Саранск, 2025. С. 32–35.

2. Елисеева О. В., Борисова Е. В. Изменения в учете и отчетности предприятий малого бизнеса. В сборнике: Научные исследования в социально-экономическом развитии общества. Международная научно-практическая конференция научно-педагогических работников. 2019. С. 417–423.

3. Елисеева О. В. Основные процедуры перед составлением бухгалтерской финансовой отчетности. В книге: Актуальные проблемы социально-экономического развития общества : материалы Национальной научно-практической конференции научно-педагогических работников. 2019. С. 224–228.

4. Елисеева О. В. Актуальные изменения в бухгалтерском учете и бухгалтерской отчетности. В книге: Научные исследования в социально-экономическом развитии общества : материалы Национальной научно-практической конференции. Редколлегия: Р. Р. Хайров (отв. ред.) [и др.]. 2020. С. 265–271.

УДК 338.001.36

НОВЫЕ ПРАВИЛА ВЕДЕНИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА И СОСТАВЛЕНИЯ ОТЧЕТНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ МАЛОГО БИЗНЕСА

Губейдуллова Ника Константиновна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st803855@ruc.su

NEW ACCOUNTING AND REPORTING RULES FOR SMALL BUSINESSES

Gubeydullova Nika Konstantinovna, Master's Student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассматриваются новые правила ведения бухгалтерского учета и формирования бухгалтерской отчетности для компаний малого бизнеса. Автор статьи отмечает, что для того, чтобы не упустить из внимания произошедшие изменения в законодательной базе, в первую очередь, руководителю и бухгалтеру малого предприятия необходимо обновить учетные системы и разобраться в заполнении новых формы учетных регистров и отчетности.
Ключевые слова: бухгалтерский учет, бухгалтерская отчетность, налоговая отчетность, пояснения к отчетности.

This article examines new accounting and financial reporting rules for small businesses. The author notes that to stay current with the latest legislative changes, small business managers and accountants must first update their accounting systems and understand how to complete new accounting register and reporting forms.
Keywords: accounting, financial reporting, tax reporting, explanatory notes.

Организация бухгалтерского учета на предприятиях, включая малый бизнес регламентируется различными правовыми актами, законодательная база которых очень часто подлежит корректировке и изменениям. Практически ежегодно изменения вносятся в налоговую базу, трудовое законодательство и бухгалтерскую отчетность.

Для того, чтобы не упустить из внимания произошедшие изменения в законодательной базе, в первую очередь, руководителю и бухгалтеру малого предприятия необходимо обновить учетные системы и разобраться в заполнении новых формы учетных регистров и отчетности. Отметим, что 2026 год для малого бизнеса стал особенно знаменателен в плане внесения изменений. Речь идет об уплате НДС, который обязаны платить теперь все малые предприятия независимо от системы налогообложения.

Ранее в статьях нами рассматривались ставки НДС для малого бизнеса, льготы и критерии по применению различных налоговых ставок по НДС. Внедрение НДС в деятельность предприятий малого бизнеса привело к изменениям правил ведения бухгалтерского учета. Теперь у малых компаний появилась необходимость оформлять счета-фактуры или универсальные передаточные документы (УПД), вести журнал регистрации счетов-фактур и УПД, а также вести Книгу покупок и Книгу продаж. Отметим, что Книга покупок и Книга продаж являются обязательными учетными регистрами по учету НДС. Только на основании этих документов формируется Налоговая декларация по НДС.

Безусловно, все это привело к тому, что малым компаниям потребовалась срочная необходимость перенастройки программного обеспечения, к тому же, бухгалтеру, привыкшему вести учет без НДС, потребуется прохождение курсов повышения квалификации, чтобы изучить все особенности внедрения НДС в малый бизнес.

Рассмотрим, что еще существенно изменилось в учете и отчетности малого бизнеса.

Если компания малого бизнеса использует специализированное программное обеспечение, производитель должен обеспечить поддержку УПД. С 2026 года товарные накладные ТОРГ-12 и акты выполненных работ запрещено подписывать в электронном виде. Теперь отгрузку или оказание услуг в бухгалтерском учете подтверждает универсальный передаточный документ формата 5.03 – УПД. Подписывать акты и накладные с контрагентами на бумаге пока не запрещено.

По новым правилам отпала необходимость подтверждения основного ОКВЭД. С 2026 в реестрах ЕГРЮЛ и ЕГРИП будут отражаться два типа кодов деятельности:

Заявительный ОКВЭД – коды, которые указала сама компания.

Отчетный ОКВЭД – коды, которые определяет Росстат на основе фактической хозяйственной деятельности компании.

Соответственно, страховые взносы в Социальный фонд России компания будет платить на основании нового отчетного ОКВЭД. При этом бухгалтеру необходимо провести учет и проверить, соответствует ли заявительный ОКВЭД реальной деятельности компании. В случае, если СФР найдет отличия – доначислит взносы за все время нарушения и начислит штраф.

С нового года введен открытый перечень расходов при УСН «Доходы минус расходы». Ранее перечень был ограничен. Теперь можно учесть любые траты компании, если они экономически обосно-

ваны и документально подтверждены. То есть, если предприниматель ведет в ресторан бизнес-партнера для подписания договора, есть переписки и другие подтверждения делового характера встречи – это расход, который учесть можно, а если просто завтракает – нельзя.

Однозначно, каждый заявленный расход должен иметь документальное обоснование. Бухгалтер должен хранить чеки, счета по каждой выплате и иметь обоснование, как этот расход влияет на получение прибыли компанией. Налоговая инспекция будет это тщательно анализировать.

С января 2026 года изменения коснулись учета труда и заработной платы их-за изменения минимального размера оплаты труда, он теперь составляет 27093 руб., но, кроме этого, изменился порядок расчета среднего заработка для расчета пособий.

Существенное значение имеет и кадровый аспект организации учета. Для малого бизнеса характерно наличие ограниченного числа сотрудников, в связи с чем бухгалтерские и налоговые функции нередко выполняются либо одним специалистом, либо внешним подрядчиком, либо даже руководителем организации. В этих условиях качество учета во многом зависит от уровня компетентности конкретного исполнителя и от того, насколько грамотно выстроены внутренние процедуры. Отсюда вытекает необходимость обучения сотрудников, использования профессиональных консультаций и применения надежных программных решений.

Фиксированные страховые взносы для малого бизнеса теперь составляют 57390 рублей в год. Речь идет о том, что с 2026 года ООО должно отчислять страховые взносы за директора, который указан в уставе, с суммы не менее МРОТ. Даже если компания не ведет деятельность и сдает «нулевки».

Для этого бухгалтер должен проиндексировать зарплаты и взносы. Для компаний, которые не ведут деятельность – начать ежемесячные платежи взносов за директора, 8 127 рублей в месяц.

Положительным можно отметить факт, что с 2026 года кто угодно может сделать запрос в ФНС и получить официальную выписку о хозяйственной деятельности малого предприятия или ИП. Ранее эти данные мог запросить и предоставить заказчикам и контрагентам только сам предприниматель.

При заключении договора с контрагентом можно заранее проверить его благонадежность через сайт ФНС. Своим клиентам-ИП вести бухгалтерский учет в полном соответствии с требованиями закона, чтобы при проверках от новых заказчиков не возникало проблем.

Существенные изменения коснулись бухгалтерской финансовой отчетности в связи с вступление в силу нового ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская отчетность». С 2025 года все организации обязаны применять Федеральный стандарт бухучета. Новые уточнения внесены приказом от 7 ноября 2025 № 159н. – бухгалтер малого предприятия начнет их применять с 2026.

Новый стандарт внес изменения практически во все формы бухгалтерской отчетности. Рассмотрим структурные изменения, произошедшие с бухгалтерским балансом.

Из актива учета баланса исключили строки результаты исследований и разработок, нематериальные и материальные поисковые активы, доходные вложения в материальные ценности. Новые строки:

строка 1160 «Инвестиционная недвижимость» – информация о недвижимом имуществе, которое является источником дохода, например, при сдаче в аренду;

строка 1215 «Долгосрочные активы к продаже» – для активов, которые предприятие планирует реализовать в течение ближайшего периода;

строка 1130 «Нематериальные поисковые активы»;

строка 1140 «Материальные поисковые активы».

В пассиве:

строка 1530 «Доходы будущих периодов» исключена – авансы, подлежащие исполнению, теперь отражаются в составе обязательств по договорам;

строка 1340 переименована из «Переоценка внеоборотных активов» в «Накопленная дооценка внеоборотных активов».

Существенное изменение в отчетности коснулось компаний малого бизнеса. Обязательные пояснения к бухгалтерской отчетности теперь должны составлять все юридические лица независимо от организационно-правовых форм и форм собственности. Пояснения обязательны даже в упрощенной отчетности. Бухгалтер должен прописывать:

основные виды экономической деятельности,

учетную политику организации,

информацию об имуществе, обязательствах, доходах и расходах,

события после отчетной даты,

информацию о связанных сторонах,

условные обязательства и активы.

«Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах– это обязательный элемент бухгалтерской отчетности, в том числе в упрощенной форме. Все организации обязаны представить их в налоговый орган в составе обязательного экземпляра своей отчетности для формирования ГИРБО» [1].

Малые предприятия, имеющие право на упрощенную отчетность, могут в пояснения включить только заявление о том, что бухгалтерская отчетность составлена в соответствии с федеральными стандартами, и учетную политику.

Что еще требуется представить в пояснениях и требуется ли вообще, зависит от того, пользуется ли малое предприятие правом на упрощения, а также от положения дел в организации на отчетную дату и профессионального взгляда составителя отчетности на нее. «Объем Пояснений определяется малым предприятием самостоятельно, опираясь на правила бухгалтерского учета. Общие требования к пояснениям сформулированы в ФСБУ 4/2023 (раздел «Пояснения», пп.6, 23, 29, 30, 40, 52, 54, 60)» [2].

Также есть требования к раскрытию информации в пояснениях об отдельных объектах учета, которые предъявляет каждый конкретный ФСБУ в разделе «Раскрытие информации в отчетности». Например, для «основных средств, согласно подп. «б» п.45 ФСБУ6/2020, нужно представить сверку остатков основных средств по группам в разрезе первоначальной (переоцененной) стоимости, накопленной амортизации и накопленного обесценения на начало и конец отчетного периода, и движения основных средств за отчетный период» [2].

Приказ об утверждении учетной политики необходимо издать до 30 декабря текущего года.

«В настоящий момент для автоматизации бухгалтерского учета разработано множество информационных программ, которые постоянно модернизируются под запросы современной экономики» [3].

Важную роль в работе бухгалтерии любого предприятия, не только из категории малого бизнеса, играет цифровизация. В последние годы мы наблюдаем резкое ускорение процессов цифровизации, что оказывает огромное влияние на бухгалтерский учет.

Цифровизация бухгалтерии – это не просто тренд, а необходимость для любого современного бизнеса. В 2026 году малые предприятия и фрилансеры столкнутся с новыми вызовами и возможностями в области учета, налогообложения и финансовой отчетности.

«В качестве одного из направлений информатизации и цифровизации бухгалтерского учета следует отметить внедрение облачного сервера в деятельность фирмы. Особенностью данной технологии является то, что используемые в общей системе программы устанавливаются не на локальных компьютерах, которые находятся непосредственно в организации, а на находящихся удаленно серверах, иначе называемых облачным хранилищем» [3].

Произошедшие изменения в бухгалтерском законодательстве и технологические инновации будут оказывать сильное влияние на работу бухгалтеров, а также на способы ведения бухгалтерии для всех видов бизнеса.

Таким образом, изменения в бухгалтерском учете и отчетности для малого бизнеса, в первую очередь, направлены на оптимизацию процессов ведения налогового и бухгалтерского учета, составления всех видов отчетности, что приведет к улучшению эффективности работы предприятий малого бизнеса.

ЛИТЕРАТУРА

1. Пояснения к бухгалтерской отчетности. URL: https://buh.ru/articles/poyasneniya-k-bukhgalterskoy-otchetnosti-kto-dolzhen-sdavat-i-kakoy-minimalnyy-obem.html

2. Приказ Минфина России от 04.10.2023 № 157н (ред. от 07.11.2025) «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 4/2023 "Бухгалтерская (финансовая) отчетность"» (Зарегистрировано в Минюсте России 21.03.2024. № 77591). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_472684/552e4f85ef02bf4fd75d2ee6d478849e354d4dc9/

3. Гудожникова Е. В., Бушева А. Ю., Елисеева О. В. Особенности информатизации бухгалтерского учета в современных экономических условиях. Вестник Российского университета кооперации. 2023. № 1 (51). С. 14–17.

УДК 657.3

АНАЛИЗ РОССИЙСКОЙ И ЗАРУБЕЖНОЙ ПРАКТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Гудожникова Елена Владимировна, кандидат экономических наук, доцент
Плигузов Андрей Николаевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: e.v.gudozhnikova@ruc.su; vodoleyan@mail.ru

ANALYSIS OF RUSSIAN AND FOREIGN PRACTICES OF INTERNAL CONTROL SYSTEM ORGANIZATION

Gudozhnikova Elena Vladimirovna, PhD (Economics), Associate Professor
Pliguzov Andrey Nikolaevich, Master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Актуальность исследования изучаемой проблемы исходит из того, что в условиях современной экономики система внутреннего контроля обеспечивает стабильность и результативность работы организаций: выявляет ошибки и нарушения, предупреждает риски, способствует достижению стратегических целей. Зарубежные компании давно освоили эти инструменты; отечественная практика пока отстает, однако первые внедрения показывают высокий потенциал.
Ключевые слова: отчетность, внутренний контроль, внешний контроль, риски, аудиторы, цифровизация

The relevance of the study of the problem under study comes from the fact that in the conditions of the modern economy, the system of internal control ensures the stability and effectiveness of the work of organizations: identifies errors and violations, prevents risks, contributes to the achievement of strategic goals. Foreign companies have long mastered these tools; domestic practice is still lagging behind, however, the first implementations show high potential.
Keywords: reporting, internal control, external control, risks, auditors, digitalization

Сопоставление отечественных и зарубежных подходов к его организации открывает возможность заимствовать эффективные практики и укреплять конкурентоспособность компаний.

Внутренний контроль – непрерывный процесс, в который вовлечены руководство и сотрудники организации. Он направлен на обеспечение достоверности отчетности, эффективности операций и соблюдения законодательства. Бухгалтерская отчетность является основной информационной базой для проведения анализа финансового состояния [1].

Этот процесс неотделим от системы управления и тесно связан с управлением рисками; его результативность определяется глубиной интеграции в бизнес-процессы компании. Внутренний контроль выполняет функцию не только проверочного механизма, но и инструмента стратегического управления, снижающего неопределенность и укрепляющего устойчивость бизнеса.

Следует отметить, что внутренний контроль реализует несколько функций: информационную, профилактическую и аналитическую. Информационная обеспечивает руководство достоверными данными о текущем состоянии организации.

Профилактическая предупреждает нарушения и отклонения еще до их возникновения, тогда как аналитическая позволяет выявить причины проблем и определить способы их устранения.

Вывод таков, что внутренний контроль создает устойчивую обратную связь в системе управления. И позволяет своевременно корректировать деятельность организации на основе полученных данных.

В современном мире важность внутреннего контроля сильно возрастает, так как он позволяет грамотно распоряжаться ресурсами страны.

Отечественная практика внутреннего контроля формировалась как механизм проверки и надзора, где главный акцент делает на соблюдении требований, правильности бух-го учета, и выявления нарушений.

Такая форма обусловлена особенностями экономического развития страны и воздействием государства на хозяйственную деятельность. Вследствие чего основные усилия сосредоточенны на обнаружении уже существующих ошибок. Данный подход, сужает стратегические возможности выявления ошибок и снижает влияния на эффективность организации.

Зарубежная практика трактует внутренний контроль значительно шире: он становится элементом корпоративного управления, ориентированным на достижение целей организации.

Наибольшее распространение получила модель COSO, определяющая внутренний контроль как процесс, который обеспечивает разумную уверенность в достижении операционной эффективности, достоверности отчетности и соблюдении законодательных требований [2].

Традиционный подход предполагает обособленность контрольных функций, тогда как в рамках данной концепции контроль встраивается непосредственно в бизнес-процессы и тесно связывается с системой управления рисками. Благодаря этому он приобретает проактивный характер и позволяет предотвращать проблемы еще до их возникновения.

Зарубежная практика отводит управлению рисками особую роль. Организации выявляют потенциальные угрозы, оценивают вероятность их наступления и разрабатывают меры минимизации.

Внутренний контроль встраивается в более широкую систему управления рисками предприятия, где защита активов сочетается с использованием рисков как источника возможностей для развития компании.

Зарубежная модель отличается глубокой вовлеченностью персонала в контрольные процессы. Внутренний контроль здесь выходит за рамки обязанностей отдельного подразделения: он становится частью повседневной работы каждого сотрудника.

Внутренний контроль осуществляется всеми структурными подразделениями компании, учетно-финансовыми службами (подразделениями финансового менеджмента), которые контролируют финансовые потоки компании, отдельными, независимыми от учетно-финансовой службы специализированными подразделениями внутреннего контроля и аудита [3]. Руководство создает контрольную

среду, где прозрачность, ответственность и следование установленным процедурам органично вписаны в корпоративную культуру.

Эффективность управления при таком подходе возрастает, а вероятность злоупотреблений снижается.

Особую роль здесь отводят понятию «тон сверху): руководители своим поведением демонстрируют приверженность честности и открытости.

Таблица 1 – Сравнительный анализ внутреннего контроля

Критерий сравнения	**Отечественная практика**	**Зарубежная практика**
Общая направленность	Контроль соблюдения правил и нормативов	Достижение стратегических целей и управление рисками
Характер контроля	Реактивный (после совершения операций)	Проактивный (предупреждение рисков)
Роль в системе управления	Отдельный элемент, часто изолированный	Интегрированная часть системы управления
Основной объект контроля	Финансовая деятельность и учет	Все бизнес-процессы организации
Подход к рискам	Ограниченное внимание	Центральный элемент системы
Участие сотрудников	Контроль – задача отдельных подразделений	Контроль – ответственность всех сотрудников
Методологическая база	Национальные нормы и регламенты	Международные стандарты (COSO, ERM, COBIT)
Уровень автоматизации	Частично внедрен	Широкое использование цифровых технологий
Роль внутреннего аудита	Проверка соблюдения процедур	Оценка эффективности и управление рисками
Гибкость системы	Низкая или средняя	Высокая, адаптивная к изменениям

Зарубежные компании на четко выстроенные подходы и международные модели, что дает однообразие и сопоставимость систем в разных странах. В нашей стране подобный подход только осваивается.

Внутренний аудит существенно влияет на развитие системы внутреннего контроля. Зарубежные компании рассматривают его как независимую объективную деятельность, нацеленную на оценку эффективности контрольных механизмов и управления рисками. Отечественная практика демонстрирует иную картину: внутренний аудит здесь тоже развивается, однако его функции нередко сводятся к проверке соблюдения процедур, что ослабляет его стратегический потенциал.

Зарубежные модели управления рисками обладают очевидными преимуществами, однако их внедрение в отечественных организациях наталкивается на серьезные препятствия.

Специалисты часто не имеют достаточной подготовки для работы с такими системами. Современные инструменты контроля требуют значительных финансовых вложений, которые многие компании не готовы нести. Сотрудники и руководители нередко сопротивляются организационным изменениям, воспринимая новые процедуры как угрозу устоявшимся практикам [4].

Отечественная нормативная база существенно отличается от международной, поэтому стандарты приходится адаптировать, что удлиняет и усложняет весь процесс. Культурные особенности тоже играют роль: отношение к контролю и готовность брать на себя ответственность варьируются в зависимости от корпоративной среды и национальных традиций ведения бизнеса.

Отечественная и зарубежная практика внутреннего контроля постепенно сближаются. Организации переходят к риск-ориентированному подходу, внедряют элементы корпоративного управления, автоматизируют контрольные процедуры с помощью цифровых технологий.

Современные информационные системы отслеживают операции в режиме реального времени, выявляют отклонения от заданных параметров и позволяют оперативно реагировать на возникающие риски. Благодаря этому эффективность внутреннего контроля возрастает, а влияние человеческого фактора снижается.

Цифровизация внутреннего контроля меняет подходы к управлению рисками. Аналитика данных, автоматизированные системы мониторинга и технологии искусственного интеллекта обнаруживают скрытые закономерности, которые ускользают при ручной проверке, и делают контроль точнее. Зарубежные компании давно освоили эти инструменты; отечественная практика пока отстает, однако первые внедрения показывают высокий потенциал [5].

Сравнительный анализ демонстрирует: зарубежные системы внутреннего контроля отличаются

большей гибкостью, интеграцией и ориентацией на перспективу, тогда как российская практика по-прежнему концентрируется преимущественно на проверке соблюдения установленных правил. Вместе с тем постепенное освоение международных подходов, укрепление института внутреннего аудита и цифровизация контрольных процессов свидетельствуют о заметном движении вперед.

Перспективная модель внутреннего контроля представляет собой комплексный механизм, где контрольные процедуры, управление рисками, корпоративная культура и современные технологии действуют как единое целое. Такой подход создает условия для устойчивого развития организации, формирует доверие инвесторов и укрепляет рыночные позиции компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гудожникова Е. В. Пути укрепления финансового состояния организации // В сборнике: Проблемы развития социально-экономических систем. Материалы Национальной научно-практической конференции. Редколлегия: Р. Р. Хайров [и др.]. 2019. С. 31–33.

2. COSO. Internal Control – Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations, 2013 (актуализированное применение в 2022–2024 гг.).

3. Бушева А. Ю., Гудожникова Е. В., Елисеева О. В. Организация системы внутреннего контроля // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 3-1. С. 22–31.

4. Егорова Е. Н. Внутренний контроль и управление рисками как факторы влияния на достоверность бухгалтерской информации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 6-2. С. 238–242.

5. Филипенкова А. А., Ефремова Е. И. Современные подходы к внутреннему контролю и управлению рисками // Управленческий учет. 2023. № 4.

УДК 33(045)

ФОРМИРОВАНИЕ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ МАЛОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКИ РОССИИ

Гудожникова Елена Владимировна, кандидат экономических наук, доцент
Безлюдова Полина Игоревна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: e.v.gudozhnikova@ruc.su; st111962@ruc.su

FORMULATION OF ACCOUNTING POLICY FOR SMALL BUSINESSES IN RUSSIA'S TRANSITION ECONOMY

Gudozhnikova Elena Vladimirovna, PhD in Economics, Associate Professor Bezlyudova Polina Igorevna, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассматриваются ключевые аспекты формирования учетной политики малого бизнеса в России в условиях постоянных изменений нормативно-законодательной базы. Актуальность темы обусловлена необходимостью повышения налоговой грамотности, укрепления внутреннего контроля и использования современных технологий для успешного функционирования и развития малого бизнеса в условиях меняющейся нормативной среды.

Ключевые слова: учетная политика, малый бизнес, бухгалтерский учет, налоговый учет, упрощенный метод учета, нормативные документы, налоговая реформа, финансовая отчетность.

The article discusses the key aspect of forming accounting policies for small businesses in Russia amidst constant changes in the regulatory and legislative framework. The relevance of the topic is driven by the need to improve tax literacy, strengthen internal control, and utilize modern technologies for the successful functioning and development of small businesses in a changing regulatory environment.

Keywords: accounting policy, small businesses, financial accounting, tax accounting, simplified accounting methods, regulatory documents, tax reform, financial reporting.

Переходная экономика России характеризуется сочетанием рыночных механизмов и значительных государственно-административных факторов, что создает уникальные вызовы для малого бизнеса и, одновременно, новые возможности для эффективного управления. В условиях нестабильности инфляционных процессов, изменчивости курса валют, ограниченного доступа к финансированию и трансформации правового поля правильная формулировка учетной политики становится важнейшим инструментом обеспечения достоверной финансовой отчетности, прозрачности операция и устойчивого развития предприятия.

Согласно Федеральному закону от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 15.12.2025) «О бухгалтерском учете», учетная политика – это совокупность способов ведения экономическим субъектом бухгалтерского учета.[1] Также вопросы формирования учетной политики регулируются Положением по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008) утвержденным приказом Минфина

России от 06.10.2008 № 106н. Отступать от утвержденной учетной политики нельзя. На это указал Конституционный суд в определении от 12.05.2005 № 167-О.[2]

Макроэкономическая стабилизация оказывает существенное влияние на формирование и реализацию учетной политики организации, поскольку создает предсказуемые условия для ведения бизнеса и бухгалтерского учета. Так, задача учетной политики – структурировать и упростить ведение бухгалтерского учета, чтобы данные остались актуальными и достоверными. Для этого учетная политика должная своевременно отражать все изменения в нормативных документах. В свою очередь, регулярный пересмотр и обновление учетной политики обеспечивает прозрачность финансовой отчетности, что позволяет пользователям – инвесторам, кредиторам и регулирующим органам – правильно понимать представленную информацию и принимать обоснованные решения.

Малый бизнес в России обладает рядом особенностей, которые напрямую влияют на формирование и реализацию учетной политики. Напоминаю, малым признается предприятие, которое подходит под критерии, перечисленные в ст.4 ФЗ от 24.07.2007 № 209-ФЗ. Ключевое отличие – возможность вести бухгалтерский учет по упрощенным правилам, что закреплено в ФЗ «О бухгалтерском учете». Это право представляется субъектам малого предпринимательства (СМП) [3]. Например, им разрешено:

• Использовать упрощенную систему учета;

• Работать с одним синтетическим счетом вместо целой группы;

• Не создавать резервы и не пересчитывать остаточную стоимость ОС и нематериальных активов;

• Не вести отдельный учет отложенных налоговых активов и обязательств.

• Малые предприятия вправе не придерживаться ПБУ 18/02 – это сокращает объем бухгалтерских проводок по налогу на прибыль.

Амортизация ОС и нематериальных активов, также ведется по упрощенным правилам, что упрощает учет. В учетной политике фиксируются методы начисления амортизации: линейный, уменьшаемого остатка, пропорционально объему продукции – и сроки полезного использования, и порядок списания расходов. Допускается отказ от регулярной переоценки активов – такая практика снижает нагрузку на бухучет и облегчает внутренний контроль. При выборе переоценки все шаги должны детально прописаны – чтобы избежать претензий со стороны налоговых органов. Так как нарушения в ведении учета и составлении отчетов облагаются серьезными штрафами. В учетной политике обязательно прописываются процедуры внутреннего контроля, инвентаризация проводится регулярно, а первичные документы хранятся и обрабатываются согласно установленным правилам. Такой подход подход исключает ошибки и снижает риск штрафов со стороны ФНС. Особое внимание – корректному отражению доходов и расходов, своевременной актуализации учетной политики с учетом изменений законодательства.

Россия-типичный пример переходной экономики, переживающий смену устоявшихся моделей. В условиях трансформации система учета и налогообложения постоянно меняется. Федеральные стандарты бухгалтерского учета регулярно обновляют. Налоговый кодекс адаптируется под новые реалии, изменяются правила начисления налогов. Документооборот переводится в электронный вид – все отчеты формируются и отправляются в цифровом виде. Государственные органы усилили контроль за финансовой деятельностью организаций.

Госдума 20 ноября 2025 года приняла ряд изменений в законодательство и запустила масштабную налоговую реформу за последние 20 лет. В результате налогоплательщиков затронуло несколько значимых обновлений. Согласно положениям принятого закона, суть реформы заключается в кардинальном пересмотре налоговой системы с целью повышения ее эффективности и более справедливого распределения фискальной нагрузки [4].

• С 1 января 2026 года основная ставка НДС увеличена с 20 % до 22 % (п. 3ст. 164 НК РФ, п.13. ст.25. ФЗ от 28.11.2025 № 425-ФЗ) [5].

• Организации и ИП на УСН, впервые применявшие пониженные ставки НДС (5 % или 7 %) смогут отказаться от них в течение первого года – в течение четырех последовательных налоговых периодов (кварталов) с момента начала действия. Напомню, что ранее право отказаться от спецставки возникало только после 12 последовательных налоговых периодов (п. 9 ст. 164 НК РФ).

• Также, порог доходов, при превышении которого предприниматели на УСН и ПСН обязаны начать плату НДС, будет снижаться поэтапно: в 2026 году он составит 20 млн.руб., в 2027 году – 15 млн.руб., а с 2028 года – 10 млн.руб.

• Изменение п страховым взносам: отмена льготной ставки 15 % для большинства МСП, теперь пониженные тарифы сохраняются только для приоритетных отраслей.

• Электронный документооборот: ФНС завершает переход на электронные счета-фактуры и уни-

версальный передаточный документ (УПД), что требует отражения в учетной политике порядка работы с ЭДО.

Для МСП это означает, что значительная часть компаний, ранее не плативших НДС, в ближайшие годы впервые станет его плательщиками. Им предстоит освоить новую отчетность, пересмотреть ценообразование (что может вызвать недовольство клиентов из-за повышения цен) и внести изменения в договоры с контрагентами. Также, стоит отметить, что формально условия применения УСН становятся мягче: повышаются лимиты по выручке, активам и численности персонала, отменяются повышение ставки. Однако для части малых предпринимателей это преимущество частично компенсируется снижением порогов по НДС – косвенному налогу, который может применяться вне зависимости от выбранного режима. Раньше для малого бизнеса эти два критерия практически совпадали: если компания на УСН, то как правило, не платила НДС. Теперь же реформа разрывает эту связь – можно остаться на УСН, но при этом стать плательщиком НДС. В результате формируется гибридная модель налогообложения, к которой многие предприниматели не готовы [6].

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что формирование учетной политики малого бизнеса требует учета факторов, влияющих на управление бухгалтерским учетом и финансовыми отчетами. Постоянное изменение нормативно-правовой базы делает ведение такой политики не просто необходимым, а обязательным условием устойчивости компании. С наступлением налоговой реформы 2026 года предприниматели сталкиваются с рядом вызовов: появляются новые риски и возможности, требующие пересмотра подходов к ведению учета. Данная трансформация обязывает бизнес-структуры усиливать внутренний контроль, повышать грамотность в налоговой сфере и адаптировать процессы под изменения. Уже сейчас заметна тенденция к цифровизации, что упрощает взаимодействие с контролирующими органами и повышает прозрачность операций. Такой сдвиг создает условия для расширения доверия к малому предприятию со стороны инвесторов, партнеров и клиентов. Успешная адаптация возможна только при условии своевременного обновления учетной политики, четкого планирования действий и активного внедрения цифровых решений. Без этого компания рискует потерять конкурентоспособность в новых условиях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 15.12.2025) «О бухгалтерском учёте» // Собрание законодательства РФ. 2011. № 50. Ст. 7352.

2. Положение по бухгалтерскому учёту «Учетная политика организации». Утверждено приказом Минфина РФ от 06.10.2008 № 106н.

3. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (ст. 4).

4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая): статья 164, пункт 3.

5. Федеральный закон от 28.11.2025 № 425-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с проведением налоговой реформы 2026 года» (пункт 13 статьи 25).

6. Налоговая реформа – 2026: что изменится для МСП и как это ударит по разным отраслям. Текст : электронный // URL: https://incrussia.ru/understand/nalogovaya-reforma-2026-chto-izmenitsya-dlya-msp-i-kak-eto-udarit-po-raznym-otraslyam/?ysclid=mnjabi7zlu969757174

УДК 657.1

АНАЛИТИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ БУХГАЛТЕРСКОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Дивляшова Алина Сергеевна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st810698@ruc.su

ANALYTICAL CAPABILITIES OF ACCOUNTING FINANCIAL REPORTING

Divlyashova Alina Sergeevna, master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Аналитические возможности бухгалтерской (финансовой) отчетности представляют собой одну из ключевых тем современной бухгалтерской науки, поскольку именно через отчетность учетная система преобразует массив хозяйственных фактов в структуру показателей, пригодных для оценки финансового положения, результатов деятельности, устойчивости и перспектив развития экономического субъекта. В научном смысле бухгалтерская отчетность выступает не только формой обобщения данных учета, но и важнейшим инструментом экономического анализа, корпоративного контроля и информационного взаимодействия организации с внешней средой. Именно поэтому исследование аналитических возможностей отчетности требует рассмотрения не только состава ее форм и показателей, но и того, насколько они позволяют раскрывать реальное экономическое содержание деятельности организации и служить базой для принятия обоснованных решений.

Ключевые слова: бухгалтерская финансовая отчетность, информация, эффективность, федеральные стандарты бухгалтерского учета, бухгалтерский баланс, бухгалтерский учет, финансовое состояние, ликвидность, платежеспособность, анализ.

The analytical capabilities of accounting (financial) reporting represent one of the key topics of modern accounting science, since it is through reporting that the accounting system transforms an array of economic facts into a structure of indicators suitable for assessing the financial position, performance, sustainability and development prospects of an economic entity. In a scientific sense, financial statements are not only a form of summarizing accounting data but also a crucial tool for economic analysis, corporate control, and the organization's communication with the external environment. Therefore, studying the analytical potential of financial statements requires considering not only the composition of their forms and indicators, but also the extent to which they reveal the true economic content of an organization's activities and serve as a basis for informed decision-making.

Keywords: accounting financial statements, information, efficiency, federal accounting standards, balance sheet, accounting, financial condition, liquidity, solvency, analysis.

Актуальность проблемы аналитических возможностей бухгалтерской отчетности в современных условиях существенно возрастает. Это связано с тем, что значение отчетности все более смещается от функции формального подтверждения учетных данных к функции предоставления полезной информации для широкого круга пользователей. Российский Федеральный закон № 402-ФЗ [1] определяет бухгалтерскую (финансовую) отчетность как систематизированную информацию о финансовом положении экономического субъекта на отчетную дату, финансовом результате его деятельности и движении денежных средств за отчетный период. Уже само это определение показывает, что отчетность предназначена не для механической фиксации цифр, а для раскрытия трех важнейших аспектов деятельности организации, каждый из которых имеет самостоятельную аналитическую ценность.

Дополнительную актуальность теме придает обновление нормативной базы бухгалтерской отчетности в России. С отчетности за 2025 год применяется ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность», [2] которое определяет состав и содержание раскрываемой информации и тем самым задает современную рамку для анализа отчетных данных. Это означает, что вопрос об аналитических возможностях отчетности нельзя рассматривать только в традиционной логике прежних форм; он должен оцениваться с учетом новой нормативной конструкции, ориентированной на более современное понимание отчетности как системы раскрытия информации.

Актуальность проблемы усиливается и международным контекстом. В системе МСФО полезность финансовой информации прямо связывается с ее качественными характеристиками. Концептуальная основа финансовой отчетности IFRS Foundation указывает, что полезная финансовая информация должна быть уместной и достоверно представленной, а ее полезность повышается сопоставимостью, проверяемостью, своевременностью и понятностью. Это означает, что аналитические возможности отчетности оцениваются не только по объему данных, но и по их качеству, структуре и пригодности для анализа. Следовательно, вопрос об аналитических возможностях бухгалтерской отчетности сегодня имеет не только прикладной, но и концептуальный характер, поскольку связан с самой целью финансовой отчетности как основы для принятия решений.

С точки зрения современной практики актуальность темы проявляется еще и в том, что пользователи отчетности предъявляют к ней все более сложные требования. «Для инвестора уже недостаточно знания итоговой прибыли; ему необходимо понимать структуру результата, устойчивость денежных потоков, состав обязательств, качество капитала и степень подверженности рискам.» [3] Для кредитора первостепенное значение имеют ликвидность, платежеспособность и способность генерировать средства для обслуживания долга. Для менеджмента важна информация о рентабельности, деловой активности, структуре издержек и динамике финансового положения. Следовательно, аналитические возможности отчетности становятся критерием ее экономической полезности: чем в большей степени отчетность позволяет решать указанные задачи, тем выше ее реальная ценность для пользователей.

Проработанность проблемы аналитических возможностей бухгалтерской отчетности в научной литературе и нормативной базе следует оценивать как высокую, но не окончательную. С одной стороны, тема давно и глубоко разработана как в отечественной, так и в международной учетной теории. Исследованы вопросы состава отчетности, взаимосвязи ее форм, качественных характеристик финансовой информации, роли отчетности в анализе финансового состояния, оценки рентабельности, ликвидности, деловой активности и денежных потоков. Нормативная база также достаточно развита: в России – через Закон № 402-ФЗ и ФСБУ 4/2023, в международной практике – через Концептуальную основу, IAS 1 и переход к IFRS 18. С другой стороны, проблема остается открытой в части достаточности раскрытия информации, аналитической глубины отдельных форм, сопоставимости национальных и международных моделей отчетности и адаптации отчетных показателей к возрастающим запросам пользователей.

Высокая степень проработанности проблемы проявляется, прежде всего, в том, что аналитические возможности отчетности давно рассматриваются как одно из центральных свойств самой отчетной системы. Уже на уровне Концептуальной основы IFRS подчеркивается, что финансовая информация должна помогать пользователям оценивать экономические ресурсы организации, требования к ней и изменения в них. Следовательно, аналитическая функция встроена в саму природу финансовой отчетности. Однако дальнейшее развитие стандартов, включая IFRS 18, показывает, что существующая

модель представления финансовых результатов все еще воспринимается как нуждающаяся в улучшении. Сам IFRS 18 был выпущен именно для того, чтобы повысить качество коммуникации финансовой информации, особенно в отчете о прибыли или убытке, посредством введения определенных промежуточных итогов и дополнительных раскрытий. Это показывает, что проблема аналитической полезности отчетности является не только хорошо разработанной, но и активно развивающейся.

В содержательном плане аналитические возможности бухгалтерской отчетности определяются прежде всего ее способностью предоставлять информацию для анализа финансового положения организации. Эту задачу в наибольшей степени решает бухгалтерский баланс или отчет о финансовом положении. Через данные об активах, обязательствах и капитале отчетность позволяет анализировать имущественную структуру организации, соотношение собственных и заемных источников финансирования, уровень финансовой устойчивости, ликвидность и обеспеченность деятельности ресурсами. Именно баланс делает возможным расчет коэффициентов текущей, быстрой и абсолютной ликвидности, автономии, финансового рычага, маневренности капитала и других показателей, используемых в финансовом анализе. Следовательно, первая и наиболее очевидная аналитическая возможность отчетности связана с оценкой состояния ресурсов и структуры капитала на отчетную дату.

Второе важнейшее направление аналитических возможностей связано с исследованием финансовых результатов деятельности. Отчет о финансовых результатах позволяет анализировать выручку, себестоимость, коммерческие и управленческие расходы, прочие доходы и расходы, прибыль до налогообложения и чистую прибыль. На этой основе становится возможным изучение рентабельности продаж, динамики маржи, качества формирования прибыли, устойчивости доходов и влияния различных факторов на итоговый финансовый результат. Аналитическая ценность этой формы состоит в том, что она показывает не просто конечный результат, а путь его формирования. Следовательно, отчет о финансовых результатах позволяет переходить от общей оценки прибыльности к факторному анализу эффективности деятельности организации.

Третье направление аналитических возможностей связано с анализом денежных потоков. Хотя финансовый результат и движение денежных средств не тождественны, именно их сопоставление дает пользователю более глубокое представление о качестве прибыли и устойчивости бизнеса. Информация о движении денежных средств позволяет оценивать способность организации генерировать денежные потоки от операционной деятельности, финансировать инвестиции, обслуживать долговые обязательства и поддерживать платежеспособность. В научном смысле именно сочетание анализа прибыли и анализа денежных потоков позволяет отличать формально прибыльный, но кассово неустойчивый бизнес от действительно финансово устойчивой организации. Следовательно, аналитические возможности отчетности возрастают по мере того, как отдельные формы рассматриваются не изолированно, а в системе взаимосвязи.

Четвертое направление аналитических возможностей определяется изменениями капитала и способностью отчетности раскрывать механизмы трансформации собственного финансового потенциала организации. Анализ капитала позволяет исследовать накопление прибыли, влияние переоценок, эмиссионных изменений, дивидендной политики и иных факторов, воздействующих на собственные источники финансирования. Для внешнего пользователя это особенно важно, поскольку именно через капитал выражается долгосрочная устойчивость организации, ее инвестиционная привлекательность и способность переносить убытки без утраты финансовой жизнеспособности. Следовательно, аналитические возможности отчетности проявляются и в том, что она позволяет не только изучать статическое состояние ресурсов, но и прослеживать их изменение во времени.

Особую аналитическую ценность имеют пояснения к бухгалтерской отчетности. В современной учетной методологии они уже не рассматриваются как второстепенное приложение к основным формам. Напротив, именно пояснения часто обеспечивают возможность корректной интерпретации числовых показателей. Через них раскрываются учетная политика, существенные допущения, детализация отдельных статей, причины изменения показателей, риски, неопределенности и иные сведения, без которых аналитик не может адекватно оценить значение базовых форм. Следовательно, аналитические возможности отчетности во многом зависят не только от наличия самих форм, но и от качества пояснительной информации, которая соединяет цифры с их экономическим содержанием.

С научной точки зрения особенно важно подчеркнуть, что аналитические возможности отчетности определяются не только перечнем форм, но и качественными характеристиками информации. Если данные не являются уместными, достоверно представленными, сопоставимыми, своевременными и понятными, то даже формально полный комплект отчетности не сможет выступать надежной базой анализа. Концептуальная основа IFRS прямо связывает полезность финансовой информации с указанными характеристиками. Это означает, что аналитическая функция отчетности зависит не только

от объема показателей, но и от того, насколько адекватно они отражают экономическую реальность. В частности, несопоставимость данных между периодами, недостаточная детализация, позднее раскрытие информации или формальное соблюдение требований без раскрытия сущности операций существенно ограничивают аналитический потенциал отчетности.

«Важнейшим элементом аналитических возможностей бухгалтерской отчетности является ее способность обеспечивать коэффициентный и факторный анализ.» [4] На основе данных отчетности рассчитываются показатели ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости, оборачиваемости активов, рентабельности, структуры капитала, покрытия процентов, инвестиционной активности и другие коэффициенты. Благодаря этому отчетность становится инструментом не только описательного, но и количественного анализа. Более того, взаимосвязь форм позволяет проводить факторное исследование причин изменения прибыли, капитала и денежных потоков. Следовательно, аналитические возможности отчетности реализуются как через непосредственное чтение показателей, так и через их вторичную переработку в систему аналитических коэффициентов и моделей.

Стандартизация отчетных форм и раскрытий способствует такому сравнению, однако одновременно возникают ограничения, связанные с различиями в учетной политике, отраслевой специфике, уровне детализации пояснений и применяемых оценочных суждениях. Поэтому научная дискуссия о аналитических возможностях отчетности неизбежно включает вопрос о том, насколько данные отчетности пригодны для межфирменного анализа. Именно здесь особенно отчетливо проявляется противоречие между единообразием формы и гибкостью раскрытия.

Следует также учитывать, что аналитические возможности бухгалтерской отчетности не являются безграничными. Отчетность формируется на основе учетных правил, а потому всегда в определенной степени зависит от применяемых оценок, допущений и профессиональных суждений. Кроме того, она в основном носит ретроспективный характер и фиксирует уже совершившиеся хозяйственные факты. Это означает, что отчетность не может полностью заменить прогнозные, управленческие и нефинансовые источники информации. Однако именно в этом проявляется ее специфическая ценность: она создает верифицируемую, систематизированную и нормативно регулируемую базу, на основе которой могут строиться иные уровни анализа. Следовательно, аналитические возможности отчетности следует понимать как очень широкие, но реализуемые в сочетании с осознанием ее методологических границ.

«При этом необходимо учитывать, что повышение аналитических возможностей отчетности сталкивается с рядом ограничений.» [5]. Во-первых, сама бухгалтерская отчетность по своей природе в значительной мере ретроспективна и не может полностью заменить прогнозную и управленческую информацию. Во-вторых, избыточное расширение состава раскрытий может привести к информационной перегрузке и снижению понятности. В-третьих, существенная часть показателей основывается на оценочных суждениях, что ограничивает их абсолютную объективность. Поэтому научно обоснованный подход к повышению аналитических возможностей отчетности должен строиться на балансе между полнотой, качеством, сопоставимостью и понятностью информации.

Таким образом, повышение аналитических возможностей бухгалтерской (финансовой) отчетности является высокоактуальной и в значительной степени проработанной, но не исчерпанной научной проблемой. Ее актуальность определяется ростом требований к качеству экономической информации, обновлением российской нормативной базы, развитием международных стандартов и усложнением пользовательских запросов. Ее проработанность подтверждается наличием развитой теоретической базы и подробного нормативного регулирования, однако продолжающиеся реформы отчетности показывают, что поиск более информативной модели представления данных остается открытым. В конечном счете повышение аналитических возможностей отчетности следует понимать как системное совершенствование ее структуры, пояснений, сопоставимости, качества представления и пользовательской полезности, направленное на то, чтобы бухгалтерская отчетность выступала не только итогом учета, но и полноценным инструментом глубокого экономического анализа.

ЛИТЕРАТУРА

1. О бухгалтерском учете: Федер. закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ. Текст: электронный // Доступ из справочно-правовой системы «Гарант». URL: https://base.garant.ru/70103036/

2. Приказ Минфина России от 04.10.2023 № 157н (ред. от 07.11.2025) «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 4/2023 "Бухгалтерская (финансовая) отчетность"» (Зарегистрировано в Минюсте России 21.03.2024 № 77591). Текст : электронный // Доступ из справочно-правовой системы «Гарант». URL: https://www.consultant.ru/document/cons doc LAW 472684/552e4f85ef02bf4fd75d2ee6d478849e354d4dc9/

3. Булычева Т. В., Шарина Е. М. Современные тренды в анализе и аудите финансовой отчетности // Теория и практика кооперации в современном обществе. Материалы международной научно-практической конференции. Саранск, 2025. С. 11–13.

4. Булычева Т. В., Елисеева О. В., Булычева М. В. Планирование аудиторской проверки финансовых результатов // Управленческий учет. 2025. № 5. С. 13–18.

5. Романова И. В., Волгина И. В. Финансовый анализ как инструмент обеспечения устойчивого развития предприятия // Интеграция науки в условиях цифровизации. Материалы Национальной научно-практической конференции. В 2 ч. Российский университет кооперации, Саранский кооперативный институт. Саранск, 2021. С. 96–100.

УДК 657.1

ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ БУХГАЛТЕРСКОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ И ТРЕБОВАНИЯ К ЕЕ СОСТАВЛЕНИЮ

Дивляшова Алина Сергеевна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st810698@ruc.su

PROCEDURE FOR FORMING ACCOUNTING FINANCIAL STATEMENTS AND REQUIREMENTS FOR ITS PREPARATION

Divlyashova Alina Sergeevna, master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Порядок формирования бухгалтерской (финансовой) отчетности на предприятии и направления его совершенствования представляют собой одну из ключевых проблем современной бухгалтерской науки и практики, поскольку именно на стадии формирования отчетности учетная система преобразует разрозненные факты хозяйственной жизни в целостную и систематизированную модель финансового положения, финансовых результатов и движения денежных средств организации. Федеральный закон № 402-ФЗ прямо определяет бухгалтерскую отчетность как систематизированную информацию о финансовом положении экономического субъекта на отчетную дату, финансовом результате его деятельности и движении денежных средств за отчетный период. Тем самым уже на уровне законодательного определения подчеркивается, что отчетность является не простым техническим итогом учетной работы, а итоговой информационной конструкцией, имеющей высокую управленческую, аналитическую и контрольную значимость.

Ключевые слова: бухгалтерская финансовая отчетность, информация, эффективность, федеральные стандарты бухгалтерского учета, бухгалтерский баланс, бухгалтерский учет, финансовое состояние, ликвидность, платежеспособность, анализ.

The procedure for the formation of accounting (financial) statements at an enterprise and the directions for its improvement represent one of the key problems of modern accounting science and practice, since it is at the stage of reporting that the accounting system transforms disparate facts of economic life into a holistic and systematized model of the financial position, financial results and cash flow of the organization. Federal Law No. 402-FZ explicitly defines financial statements as systematized information on the financial position of an economic entity as of the reporting date, the financial results of its activities, and cash flows during the reporting period. Thus, even at the legislative level, it emphasizes that financial statements are not simply a technical summary of accounting work, but a final information structure with high managerial, analytical, and control significance.

Keywords: accounting financial statements, information, efficiency, federal accounting standards, balance sheet, accounting, financial condition, liquidity, solvency, analysis.

Актуальность проблемы формирования бухгалтерской отчетности в современных условиях существенно возрастает. Это связано, во-первых, с ростом требований к качеству финансовой информации со стороны собственников, инвесторов, кредиторов, контрагентов и государства. Во-вторых, значимость темы усиливается изменением нормативной базы: с бухгалтерской отчетности за 2025 год в России применяется ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность» [1], который установил новый состав и содержание раскрываемой информации и заменил прежнюю нормативную модель в этой сфере. Минфин и профессиональные источники отдельно подчеркивают, что именно с отчетности за 2025 год необходимо применять новый стандарт, причем состав форм в целом сохранен, но их содержание и образцы существенно обновлены. Это означает, что вопрос о порядке формирования отчетности сегодня носит не только теоретический, но и остро практический характер.

Актуальность проблемы определяется и тем, что порядок формирования отчетности находится на стыке сразу нескольких управленческих задач. С одной стороны, он должен обеспечивать соблюдение законодательства и стандартов бухгалтерского учета. С другой стороны, он должен гарантировать достоверность, сопоставимость и аналитическую полезность информации. Международная Концептуальная основа финансовой отчетности указывает, что полезная финансовая информация должна быть уместной и достоверно представленной, а ее полезность усиливается сопоставимостью, проверяемостью, своевременностью и понятностью. Хотя данная рамка относится к МСФО, ее методологическое значение значительно шире: она показывает, что отчетность оценивается не только по факту составления, но и по качеству конечного информационного продукта. Следовательно, формирование отчетности на предприятии должно рассматриваться как процесс обеспечения полезности финансовой информации, а не только как процедура закрытия периода.

Проработанность проблемы в научной и нормативной литературе следует оценивать как высокую,

но не окончательную. На законодательном уровне базовые требования к отчетности закреплены в Федеральном законе № 402-ФЗ, [2] который определяет общие требования и состав бухгалтерской (финансовой) отчетности. На уровне федеральных стандартов ключевое значение имеет ФСБУ 4/2023, детализирующее состав и содержание раскрываемой информации. Кроме того, Минфин в рекомендациях по аудиту бухгалтерской отчетности за 2025 год прямо указывает на необходимость руководствоваться именно новым нормативным массивом при проверке годовой отчетности. Это свидетельствует о высокой степени институциональной разработанности вопроса.

В научном плане проблема также глубоко исследована. Достаточно подробно разработаны вопросы состава отчетности, принципов ее формирования, связи между учетной политикой и раскрытием информации, значения инвентаризации и закрытия счетов, роли профессионального суждения, а также аналитических ограничений отчетных показателей. Вместе с тем нельзя утверждать, что проблема полностью исчерпана. Ее развитие продолжается по нескольким направлениям: повышение аналитических возможностей отчетности, совершенствование пояснений, цифровизация процесса подготовки, укрепление внутреннего контроля, а также адаптация порядка формирования отчетности к новым стандартам и меняющимся запросам пользователей. Следовательно, проблема является одновременно хорошо разработанной в основе и сохраняющей высокий потенциал для дальнейшего совершенствования.

С методологической точки зрения порядок формирования бухгалтерской (финансовой) отчетности на предприятии следует понимать как последовательную систему организационных, учетных, контрольных и аналитических действий, направленных на подготовку достоверной и полной информации о деятельности организации за отчетный период. Такой порядок не сводится к механическому заполнению форм. Он включает подготовку учетной базы, проверку полноты отражения фактов хозяйственной жизни, оценку активов и обязательств, закрытие счетов, формирование итоговых показателей, составление отчетных форм, подготовку пояснений, внутреннюю проверку и утверждение отчетности. Именно поэтому формирование отчетности является завершающей, но наиболее концентрированной стадией всей учетной системы предприятия.

Первым этапом формирования отчетности выступает организационно-нормативная подготовка. На этой стадии предприятие определяет состав отчетности, применяемую учетную политику, круг ответственных лиц, график закрытия периода и внутренние процедуры контроля. Закон № 402-ФЗ закрепляет, что бухгалтерская отчетность должна составляться на основе данных бухгалтерского учета, а ФСБУ 4/2023 определяет, какая именно информация подлежит раскрытию. Следовательно, уже до начала непосредственного формирования отчетных форм организация должна обеспечить нормативную и методическую готовность: уточнить применяемые стандарты, внутренние регламенты, подходы к оценке, порядок проведения инвентаризации и подготовки пояснений. Без этого отчетность может оказаться формально составленной, но методологически несогласованной.

Вторым этапом является сбор и систематизация первичной учетной информации. Именно на этом уровне закладывается достоверность будущей отчетности, поскольку любая отчетная форма опирается на факты хозяйственной жизни, которые должны быть своевременно и правильно отражены в регистрах бухгалтерского учета. Если первичная документация неполна, если операции отражены с нарушением временной определенности или если отдельные хозяйственные факты не подтверждены надлежащими документами, то и отчетность будет содержать искажения. Следовательно, формирование отчетности начинается задолго до составления самих форм – с качества текущего учета и документального обеспечения хозяйственных процессов.

В соответствии с Законом № 402-ФЗ годовая бухгалтерская отчетность по общему правилу включает бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах и приложения к ним. ФСБУ 4/2023 конкретизирует содержание этих форм и приводит образцы их построения. На данной стадии организация должна обеспечить логическую и числовую согласованность всех показателей, поскольку каждая форма раскрывает определенный аспект деятельности, но все они образуют единую информационную систему. Баланс показывает финансовое положение на отчетную дату, отчет о финансовых результатах – итоги деятельности за период, а приложения и пояснения обеспечивают детализацию и интерпретацию этих данных.

Особое место в порядке формирования отчетности занимают пояснения и приложения. «В современной модели отчетности они уже не могут восприниматься как второстепенный элемент» [3]. Именно пояснения часто раскрывают учетную политику, существенные оценки, причины изменения показателей, состав крупных статей и иную информацию, без которой пользователи не способны адекватно интерпретировать данные основных форм. Поэтому на предприятии подготовка пояснений должна рассматриваться как самостоятельный этап, требующий анализа существенности, внутреннего согласования и продуманного раскрытия информации. Иными словами, полноценное формирова-

ние отчетности завершается не на стадии заполнения баланса и отчета о финансовых результатах, а на стадии подготовки всей сопутствующей пояснительной информации.

После составления форм и пояснений должна осуществляться внутренняя проверка отчетности. Она включает контроль арифметической точности, внутрисистемной увязки показателей, соблюдения требований стандартов, соответствия отчетности учетной политике и отсутствия существенных противоречий между формами и пояснениями. Для крупных организаций и организаций, подлежащих обязательному аудиту, эта стадия приобретает особую значимость, поскольку именно здесь выявляются ошибки до представления отчетности внешним пользователям. Минфин в рекомендациях по аудиту отчетности за 2025 год подчеркивает необходимость опоры на новые правила формирования отчетности, что еще раз показывает значимость внутренней проверки в условиях нормативных изменений.

Завершающим этапом выступают подписание, утверждение и представление отчетности. Закон № 402-ФЗ закрепляет общие требования к отчетности, включая подписание ее руководителем экономического субъекта. В более широком смысле данный этап означает завершение процесса формирования и переход отчетности в статус официального информационного документа, предназначенного для внешнего использования, государственного представления и, при необходимости, аудиторской проверки. Таким образом, порядок формирования отчетности на предприятии охватывает не только учетно-технические, но и организационно-правовые действия.

Рассматривая направления совершенствования порядка формирования бухгалтерской отчетности, прежде всего следует выделить необходимость усиления методической согласованности учетной политики и отчетных раскрытий. На практике одной из распространенных проблем является формальный характер учетной политики, которая существует как обязательный документ, но недостаточно связана с реальным процессом подготовки отчетности. Между тем именно учетная политика должна задавать логику признания, оценки, классификации и раскрытия информации. Совершенствование порядка формирования отчетности требует, чтобы учетная политика рассматривалась как рабочий инструмент подготовки отчетных данных, а не как формальное приложение к системе учета.

Вторым важным направлением выступает развитие внутреннего контроля качества отчетности. Чем сложнее нормативная база и чем больше значение отчетной информации для пользователей, тем выше роль процедур предварительной проверки, инвентаризации, согласования оценок и анализа существенности. Совершенствование здесь связано с построением системного контроля не только на стадии финального составления отчетности, но и в течение всего отчетного периода. Это позволяет снижать риск накопления ошибок и делает итоговую отчетность более надежной и менее зависимой от срочных исправлений в конце периода.

Третье направление – повышение аналитических возможностей отчетности [4]. Формально корректная отчетность не всегда является аналитически полезной. Поэтому совершенствование порядка ее формирования должно предполагать более качественное раскрытие информации, разумную детализацию существенных статей, подготовку содержательных пояснений и обеспечение сопоставимости данных по периодам. В этом отношении российская практика движется в сторону более современного подхода, однако задача усиления аналитической полезности отчетности остается актуальной. Международная концепция качественных характеристик финансовой информации показывает, что отчетность должна быть не просто полной, но и полезной для анализа и принятия решений.

Четвертым направлением следует признать цифровизацию процесса формирования отчетности.

Актуальность данной проблемы обусловлена обновлением нормативной базы, ростом требований к качеству финансовой информации и усилением роли отчетности как инструмента анализа и управления. Проработанность проблемы можно признать высокой, поскольку она имеет прочную законодательную и стандартную основу, однако ее развитие продолжается в направлении повышения аналитической полезности, цифровизации, усиления внутреннего контроля и сближения отчетности с реальными информационными потребностями пользователей. В конечном счете совершенствование порядка формирования бухгалтерской отчетности следует рассматривать как одно из важнейших условий повышения качества корпоративного управления и достоверности финансовой информации.

«Требования к составлению бухгалтерской (финансовой) отчетности представляют собой одну из фундаментальных и одновременно практически значимых проблем современной бухгалтерской науки, поскольку именно через систему этих требований обеспечиваются достоверность, сопоставимость, полнота и полезность финансовой информации для пользователей» [5]. В научном смысле бухгалтерская отчетность является не просто набором форм, завершающих учетный процесс, а итоговой информационной моделью финансового положения, финансовых результатов и движения денежных средств экономического субъекта. Федеральный закон № 402-ФЗ прямо закрепляет, что бухгалтерская (финансовая) отчетность должна давать достоверное представление о финансовом поло-

жении экономического субъекта на отчетную дату, финансовом результате его деятельности и движении денежных средств за отчетный период, необходимое пользователям для принятия экономических решений. Тем самым уже на законодательном уровне отчетность связывается не только с фиксацией учетных данных, но и с их пригодностью для экономического анализа и принятия решений.

Содержательно требования к составлению бухгалтерской отчетности можно подразделить на несколько крупных групп: требования к ее достоверности, полноте, системности, своевременности, оформлению, включению показателей всех подразделений, а также требования, связанные с подписанием, утверждением и представлением. Центральным среди них является требование достоверного представления. Закон № 402-ФЗ прямо указывает, что отчетность должна давать достоверное представление о финансовом положении, финансовом результате и движении денежных средств. ФСБУ 4/2023, в свою очередь, специально выделяет раздел об условиях достоверности бухгалтерской отчетности. В научном смысле это означает, что достоверность выступает не одним из многих требований, а интегральным критерием качества всей отчетной системы.

Требование достоверности предполагает, что показатели отчетности должны формироваться на основе реально существующих, правильно оцененных и корректно классифицированных объектов учета. Для этого отчетность должна опираться на данные бухгалтерского учета, сформированные в соответствии с действующими стандартами, учетной политикой и подтвержденные надлежащими процедурами внутреннего контроля. В научном плане достоверность означает не только отсутствие арифметических ошибок, но и соответствие отчетной информации экономической сущности хозяйственных процессов. Иначе говоря, отчетность должна отражать не только юридическую форму операций, но и их реальное финансовое содержание.

Вторым важнейшим требованием выступает полнота отчетности. Закон № 402-ФЗ прямо устанавливает, что бухгалтерская отчетность должна включать показатели деятельности всех подразделений экономического субъекта, включая его филиалы и представительства, независимо от их места нахождения, в том числе выделенных на отдельный баланс. Это требование имеет принципиальное значение, поскольку исключает возможность фрагментарного представления финансового положения организации и обеспечивает целостность отчетной информации. С научной точки зрения полнота является необходимым условием аналитической полезности отчетности: неполная информация не позволяет пользователям адекватно оценивать финансовое состояние и результаты деятельности субъекта.

Полнота раскрытия означает также, что в отчетность должны включаться не только итоговые формы, но и приложения и пояснения, если без них невозможно правильно понять значение отдельных статей и показателей. ФСБУ 4/2023 прямо регулирует не только состав основных форм, но и состав приложений к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах. Следовательно, полнота бухгалтерской отчетности понимается в современной российской модели не как простое наличие базовых форм, а как раскрытие всего необходимого массива существенной информации, позволяющей пользователю получить целостное представление о деятельности организации.

Следующей группой являются требования к составу отчетности. По общему правилу годовая бухгалтерская отчетность включает бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах и приложения к ним. Для отдельных категорий субъектов предусмотрены особенности состава, например отчет о целевом использовании средств для соответствующих организаций. ФСБУ 4/2023 детализирует эту систему, перечисляя в числе отчетных элементов бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о целевом использовании средств, отчет об изменениях капитала и отчет о движении денежных средств. Таким образом, требования к составлению бухгалтерской (финансовой) отчетности представляют собой целостную систему нормативных и методологических условий, обеспечивающих достоверность, полноту, сопоставимость, понятность и юридическую определенность отчетной информации. Актуальность данной проблемы обусловлена ростом роли финансовой информации в принятии экономических решений и обновлением российской нормативной базы в связи с применением ФСБУ 4/2023. Проработанность проблемы можно признать высокой, поскольку она имеет прочную законодательную основу и детально раскрыта в стандартах и методических материалах. Вместе с тем развитие отчетности как аналитического и коммуникативного инструмента означает, что требования к ее составлению продолжают эволюционировать, смещаясь от простой формальной правильности к обеспечению реальной полезности финансовой информации для пользователей.

ЛИТЕРАТУРА

1. Приказ Минфина России от 04.10.2023 N 157н (ред. от 07.11.2025) «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 4/2023 "Бухгалтерская (финансовая) отчетность"» (Зарегистрировано в Минюсте России 21.03.2024 № 77591). Текст: электронный // Доступ из справочно-правовой системы «Гарант». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_472684/552e4f85ef02bf4fd75d2ee6d478849e354d4dc9/

2. О бухгалтерском учете: Федер. закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ. Текст : электронный // Доступ из справочно-правовой системы «Гарант». URL: https://base.garant.ru/70103036/

3. Булычева Т. В., Шарина Е. М. Современные тренды в анализе и аудите финансовой отчетности // Теория и практика кооперации в современном обществе. Материалы международной научно-практической конференции. Саранск, 2025. С. 11–13.
4. Романова И. В., Волгина И. В. Финансовый анализ как инструмент обеспечения устойчивого развития предприятия // Интеграция науки в условиях цифровизации. Материалы Национальной научно-практической конференции. В 2 ч…Российский университет кооперации, Саранский кооперативный институт. Саранск, 2021. С. 96–100.
5. Булычева Т. В., Елисеева О. В., Булычева М. В. Планирование аудиторской проверки финансовых результатов // Управленческий учет. 2025. № 5. С. 13–18.

УДК 657.1

СОСТАВ БУХГАЛТЕРСКОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ И ЕЕ НАЗНАЧЕНИЕ

Дивляшова Алина Сергеевна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st810698@ruc.su

COMPOSITION OF ACCOUNTING FINANCIAL STATEMENTS AND ITS PURPOSE

Divlyashova Alina Sergeevna, master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Состав бухгалтерской (финансовой) отчетности и ее назначение представляют собой одну из базовых и в то же время концептуально значимых проблем современной бухгалтерской науки. Данная тема затрагивает не только перечень обязательных отчетных форм, но и более глубокий вопрос о том, каким образом учетная система преобразует хозяйственные факты в упорядоченную информацию, пригодную для принятия экономических решений. В научном смысле бухгалтерская отчетность выступает итоговым продуктом всей учетной системы, а потому исследование ее состава и назначения позволяет понять логику функционирования бухгалтерского учета как информационной, контрольной и коммуникативной подсистемы управления организацией.
Ключевые слова: бухгалтерская финансовая отчетность, информация, эффективность, федеральные стандарты бухгалтерского учета, финансовое состояние, ликвидность, платежеспособность.

The composition and purpose of accounting (financial) statements represent one of the fundamental and conceptually significant issues in modern accounting. This topic addresses not only the list of required reporting forms but also the deeper question of how an accounting system transforms economic facts into organized information suitable for economic decision-making. In a scientific sense, financial statements are the final product of the entire accounting system, and therefore, the study of its composition and purpose allows us to understand the logic of the functioning of accounting as an information, control and communication subsystem of organizational management.
Keywords: accounting financial statements, information, efficiency, federal accounting standards, financial condition, liquidity, solvency.

Актуальность проблемы состава бухгалтерской (финансовой) отчетности определяется прежде всего возрастающей ролью финансовой информации в системе корпоративного управления, государственного регулирования, кредитного анализа и инвестиционной оценки. Российское законодательство прямо определяет бухгалтерскую отчетность как систематизированную информацию о финансовом положении экономического субъекта на отчетную дату, финансовом результате его деятельности и движении денежных средств за отчетный период. Тем самым уже на уровне закона закрепляется, что отчетность выполняет не формальную, а содержательную функцию представления ключевых параметров деятельности организации.

Актуальность темы усиливается и тем, что нормативная база в этой сфере в последние годы существенно обновилась. С отчетности за 2025 год применяется ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность» [1], который установил новый подход к составу и содержанию раскрываемой информации, а приказ Минфина № 66н, долгое время определявший формы отчетности организаций, признан утратившим силу с 1 января 2025 года. Это означает, что вопрос о составе отчетности в современной российской практике нельзя рассматривать исключительно в исторически сложившейся логике; он должен анализироваться с учетом новой нормативной конструкции.

С научной точки зрения актуальность проблемы связана также с усложнением самой функции отчетности. Если ранее бухгалтерская отчетность часто воспринималась главным образом как средство внешнего контроля и подтверждения факта соблюдения учетных правил, то в современных условиях она все в большей степени рассматривается как универсальный информационный инструмент для широкого круга пользователей. Собственники используют ее для оценки эффективности вложенного капитала, кредиторы – для анализа платежеспособности и долговой устойчивости, государственные органы – для надзорных и статистических целей, а менеджмент – для стратегического и операционного анализа. Следовательно, вопрос о составе отчетности тесно связан с вопросом о том, насколько полно и адекватно данная отчетность отражает различные стороны хозяйственной деятельности.

Дополнительную актуальность теме придает противоречие между унификацией и информативностью. С одной стороны, состав отчетности должен быть достаточно стандартизированным, чтобы обеспечивать сопоставимость данных между различными организациями и отчетными периодами. С другой стороны, чрезмерно жесткий и формализованный подход может снижать аналитическую полезность отчетности, если он не позволяет раскрывать значимые аспекты финансового положения и результатов деятельности конкретного экономического субъекта. В этом смысле проблема состава бухгалтерской отчетности является не просто технической, а методологической: она касается баланса между нормативной упорядоченностью и содержательной полнотой информации.

Проработанность проблемы в научной и нормативной литературе следует оценивать как высокую. На законодательном уровне состав годовой бухгалтерской отчетности закреплен в Федеральном законе № 402-ФЗ: по общему правилу годовая отчетность состоит из бухгалтерского баланса, отчета о финансовых результатах и приложений к ним. Для ряда субъектов, включая некоммерческие организации и организации бюджетной сферы, предусмотрены особенности состава отчетности.

На уровне федеральных стандартов данная проблема также разработана достаточно подробно. ФСБУ 4/2023 определяет состав и содержание информации, раскрываемой в бухгалтерской отчетности, а также включает образцы отчетных форм. Сам факт принятия отдельного стандарта, специально посвященного бухгалтерской отчетности, свидетельствует о высокой степени нормативной институционализации вопроса. Более того, рекомендации Минфина по аудиту отчетности за 2025 год дополнительно подчеркивают, что именно ФСБУ 4/2023 является базовой нормативной основой для формирования отчетности в современной российской системе учета.

Если оценивать научную проработанность шире, можно отметить, что в бухгалтерской теории давно сформировались основные подходы к пониманию отчетности как элемента учетной системы. Достаточно глубоко исследованы вопросы ее состава, качественных характеристик, назначения, роли в информационном обеспечении пользователей и взаимосвязи между отдельными формами отчетности. Особенно подробно разработаны проблемы соотношения бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах, назначения пояснений к отчетности, а также функций отчетности как инструмента контроля и анализа. Вместе с тем нельзя утверждать, что проблема полностью закрыта. Ее дискуссионность сохраняется в части достаточности раскрытия информации, соотношения обязательных и факультативных элементов отчетности, а также адаптации состава отчетности к потребностям различных групп пользователей. Иначе говоря, проблема хорошо разработана в своей основе, но продолжает развиваться в связи с изменением нормативной среды и усложнением информационных запросов экономики.

«В содержательном отношении бухгалтерская отчетность представляет собой систему взаимосвязанных форм, каждая из которых раскрывает определенный аспект финансово-хозяйственного состояния организации» [2]. В соответствии с действующим российским законодательством и ФСБУ 4/2023 центральное место в составе отчетности занимают бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах, дополняемые приложениями и пояснениями. Закон № 402-ФЗ прямо закрепляет такую структуру, а стандарт ФСБУ 4/2023 конкретизирует содержание и образцы соответствующих форм.

Не менее важную роль играют приложения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах. Их назначение состоит в детализации и пояснении информации, представленной в основных формах. Нормативный смысл приложений заключается в том, что без них основные формы часто не позволяют в полной мере понять характер отдельных показателей, причины их изменений и степень существенности отдельных статей. «Поэтому приложения выполняют не вспомогательную, а раскрывающую функцию: они повышают аналитическую глубину отчетности и делают ее более пригодной для интерпретации пользователями» [3].

Особое место в составе отчетности занимают пояснения. С точки зрения современной учетной методологии именно пояснения позволяют соединить формально числовую информацию отчетных форм с экономическим содержанием хозяйственной деятельности. Через пояснения организация раскрывает учетную политику, существенные допущения, информацию по отдельным статьям, причины изменений показателей, а также иные данные, необходимые для достоверного понимания отчетности. Следовательно, пояснения выполняют интерпретационную функцию и служат важным элементом обеспечения прозрачности финансовой информации.

Рассматривая назначение бухгалтерской (финансовой) отчетности, следует подчеркнуть, что оно не исчерпывается фиксацией итогов хозяйственной деятельности. В научном смысле назначение отчетности многослойно. Прежде всего, она выполняет информационную функцию, обеспечивая пользователей систематизированными сведениями о финансовом положении, результатах деятельности и денежных потоках организации. Именно в этом заключается ее базовое предназначение как продукта

бухгалтерского учета. Закон № 402-ФЗ прямо связывает отчетность с представлением такой информации.

Второй важнейшей функцией является контрольная функция. Бухгалтерская отчетность используется для проверки соблюдения законодательства, налоговой дисциплины, требований к ведению учета и достоверности отражения хозяйственных фактов. Для внешних пользователей это означает возможность контроля за законностью и прозрачностью деятельности организации, а для самой организации – инструмент внутренней финансовой дисциплины и самоконтроля.

Третья функция отчетности – аналитическая. «Состав бухгалтерской отчетности построен таким образом, чтобы на его основе можно было проводить анализ ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости, рентабельности, деловой активности и иных параметров экономического состояния организации» [4]. Именно поэтому отчетность играет ключевую роль не только в бухгалтерском, но и в финансовом анализе.

Четвертая функция может быть определена как коммуникативная. Через бухгалтерскую отчетность организация вступает в информационное взаимодействие с внешней средой. Она представляет себя не только как совокупность хозяйственных операций, но как экономический субъект, обладающий определенной имущественной базой, уровнем доходности, структурой капитала и перспективами развития. В этом смысле отчетность выполняет роль официального языка экономического общения между организацией и заинтересованными сторонами.

Пятая функция – управленческая. Хотя бухгалтерская отчетность формируется, прежде всего, как внешняя, она имеет большое значение и для внутреннего управления. Руководство использует ее для оценки результатов деятельности, сопоставления плановых и фактических показателей, принятия решений о финансировании, инвестициях, дивидендной политике и иных вопросах стратегического характера.

ЛИТЕРАТУРА

1. Приказ Минфина России от 04.10.2023 № 157н (ред. от 07.11.2025) «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 4/2023 "Бухгалтерская (финансовая) отчетность"» (Зарегистрировано в Минюсте России 21.03.2024 № 77591). Текст: электронный // Доступ из справочно-правовой системы «Гарант». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_472684/552e4f85ef02bf4fd75d2ee6d478849e354d4dc9/

2. Булычева Т. В., Шарина Е. М. Современные тренды в анализе и аудите финансовой отчетности // Теория и практика кооперации в современном обществе. Материалы международной научно-практической конференции. Саранск, 2025. С. 11–13.

3. Булычева Т. В., Елисеева О. В., Булычева М. В. Планирование аудиторской проверки финансовых результатов // Управленческий учет. 2025. № 5. С. 13–18.

4. Романова И. В., Волгина И. В. Финансовый анализ как инструмент обеспечения устойчивого развития предприятия // Интеграция науки в условиях цифровизации. Материалы Национальной научно-практической конференции. В 2 ч. Российский университет кооперации, Саранский кооперативный институт. Саранск, 2021. С. 96–100.

УДК 657.2

ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА

Елисеева Ольга Владимировна, кандидат экономических наук, доцент
Губейдуллова Ника Константиновна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: oeliseeva@ruc.su; st803855@ruc.su

ACCOUNTING FEATURES FOR SMALL BUSINESSES

Eliseeva Olga Vladimirovna, PhD (Economics), Associate Professor
Gubeydullova Nika Konstantinovna, Master's Student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассматриваются особенности ведения бухгалтерского учета предприятиями малого бизнеса, отмечаются правила соблюдения законодательства по бухгалтерскому учету. Авторами отмечается, что для субъектов малого предпринимательства особое значение имеет возможность применения упрощенных способов ведения бухгалтерского учета, позволяющих адаптировать учетную систему к масштабам деятельности, ресурсным возможностям и организационной структуре предприятия.

Ключевые слова: малый бизнес, упрощенный учет, бухгалтерская отчетность, учетные регистры.

This article examines the specifics of accounting for small businesses and outlines the rules for complying with accounting legislation. The authors note that the ability to use simplified accounting methods, which allow for adapting the accounting system to the

scale of operations, resource capabilities, and organizational structure of the enterprise, is particularly important for small businesses.
Keywords: small business, simplified accounting, financial statements, accounting ledgers.

Организация бухгалтерского учета на малых предприятиях в современных условиях приобретает особую значимость, поскольку именно качество учетной системы во многом определяет не только степень соблюдения хозяйствующим субъектом требований законодательства, но и его способность обеспечивать финансовую устойчивость, прозрачность деятельности и обоснованность управленческих решений.

Малое предпринимательство, выполняя важную социально-экономическую функцию, связанную с развитием конкуренции, созданием рабочих мест и расширением предпринимательской активности, нуждается в такой модели бухгалтерского учета, которая, с одной стороны, соответствовала бы обязательным нормативным требованиям, а с другой – не создавала бы чрезмерной административной нагрузки на бизнес. Именно поэтому для субъектов малого предпринимательства особое значение имеет возможность применения упрощенных способов ведения бухгалтерского учета, позволяющих адаптировать учетную систему к масштабам деятельности, ресурсным возможностям и организационной структуре предприятия.

«За многие годы экономические субъекты накапливают достаточно объемную информацию, которая продолжает увеличиваться в процессе их деятельности. Вследствие этого возникла необходимость в ее систематизации и современной обработке» [1].

Нормативной основой ведения бухгалтерского учета субъектами малого бизнеса выступает прежде всего Федеральный закон от 6 декабря 2011 года № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете», согласно которому все юридические лица обязаны вести бухгалтерский учет и оформлять совершаемые факты хозяйственной жизни первичными учетными документами с последующей регистрацией этих данных в учетных регистрах.

Данное требование распространяется и на предприятия малого бизнеса, поскольку сам по себе малый масштаб деятельности не освобождает организацию от соблюдения общих правил учета. Вместе с тем законодательство предусматривает возможность применения упрощенных способов ведения бухгалтерского учета отдельными категориями субъектов малого предпринимательства. Такое право предоставляется малым и микропредприятиям, включенным в единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства и соответствующим критериям, установленным законодательством. «Кроме этого, бизнес ждут изменения в бухгалтерском учёте – их немного, но они также важны» [2].

Следовательно, государственный подход в данном вопросе строится на сочетании общего принципа обязательности бухгалтерского учета с возможностью его адаптации применительно к экономическим субъектам меньшего масштаба.

При этом право на упрощение бухгалтерского учета не является универсальным и не распространяется на все организации, формально относимые к малым предприятиям: адвокатские образования, нотариальные палаты, а также некоммерческие организации, включенные в специальные реестры. Кроме того, право на упрощенный учет не предоставляется организациям, финансовая отчетность которых подлежит обязательному аудиту.

В эту группу входят как акционерные общества, так и организации с крупными объемами выручки или активов, профессиональные участники рынка ценных бумаг и некоторые иные категории. Данное ограничение обусловлено тем, что чем выше общественная значимость организации и чем существеннее потенциальные риски для внешних пользователей отчетности, тем выше требования к полноте и детализации бухгалтерского учета.

Одним из важнейших направлений упрощения бухгалтерского учета для малого бизнеса является использование сокращенного плана счетов. Экономическая и организационная логика данного подхода заключается в том, чтобы уменьшить число применяемых счетов за счет объединения однородных объектов учета и тем самым сделать учетную систему более компактной и менее трудоемкой. В частности, допускается объединение отдельных групп счетов, связанных с учетом производственных запасов, затрат, расчетов с контрагентами и иных хозяйственных операций. Такая консолидация позволяет снизить степень детализации учета без утраты его базовой функциональности.

Вместе с тем сокращение числа счетов не означает отказа от принципа двойной записи или от использования бухгалтерских регистров. Напротив, даже в упрощенной форме учет сохраняет фундаментальные признаки системности и внутренней логической взаимосвязанности. Особое значение имеет то обстоятельство, что конкретный состав применяемых счетов должен быть закреплен в учетной политике организации, поскольку именно она выступает нормативной основой для практического построения учетной системы внутри предприятия.

Другой формой упрощения выступает так называемый простой учет, который допускается для наиболее малых по масштабу хозяйствующих субъектов, прежде всего микропредприятий и некоммерческих организаций, имеющих право на применение упрощенных методов. Суть данного подхода состоит в отказе от двойной записи и ведении учета на основе специального журнала регистрации фактов хозяйственной жизни. В рамках подобной модели учетная работа строится по более простой схеме: бухгалтер либо иное ответственное лицо фиксирует хозяйственные операции по мере их совершения, а затем периодически подводит итоги, определяя обороты и остатки.

Такой подход методически оправдан лишь в тех случаях, когда число операций невелико, хозяйственные связи относительно просты, а сама деятельность не требует сложной аналитики. В ином случае чрезмерное упрощение может привести к снижению информативности учета и затруднить контроль за финансовым состоянием предприятия.

Промежуточной формой между полным и предельно упрощенным учетом является сокращенный учет, предполагающий использование специальных журналов и ведомостей вместо стандартной системы бухгалтерских регистров. В данном случае учет по-прежнему основывается на принципе двойной записи, однако его организационная форма становится более компактной.

Использование упрощенных журналов и ведомостей целесообразно для субъектов малого бизнеса, у которых объем операций уже не позволяет ограничиться простым журналом регистрации фактов хозяйственной жизни, но при этом не требует полноценной многоуровневой системы синтетического и аналитического учета в том виде, в каком она характерна для крупных организаций. Однако подобный формат учета имеет и свои ограничения, особенно в условиях цифровизации, поскольку он в большей степени ориентирован на ручную обработку информации и менее приспособлен к современным программным решениям.

Особое место в системе упрощений занимает право субъектов малого предпринимательства не применять отдельные положения бухгалтерских стандартов. Этот аспект имеет существенное значение, поскольку позволяет снизить сложность учета в тех областях, где применение полного набора нормативных требований требует значительных профессиональных ресурсов и повышает трудоемкость учетной работы. Так, малые предприятия могут не формировать отдельные виды резервов, не отражать временные и постоянные разницы при расчете налога на прибыль, не раскрывать некоторые категории информации в отчетности, а также использовать более простой порядок учета запасов, аренды, основных средств, нематериальных активов и капитальных вложений.

Научно-методический смысл этих послаблений заключается в признании того факта, что для малого бизнеса избыточная сложность учета может приводить к несоразмерному росту административных издержек без сопоставимого увеличения полезности отчетной информации. В то же время подобные упрощения требуют осторожности, поскольку сокращение объема отражаемой информации не должно искажать реальное финансовое положение организации. «Выявление таких проблем позволяет им рекомендовать меры по улучшению, что ведет к повышению надежности финансовых данных» [3].

Существенным элементом упрощенного учета для малого бизнеса является возможность применения кассового метода признания доходов и расходов. В отличие от метода начисления, который ориентирован на признание хозяйственных фактов по моменту их возникновения, кассовый метод позволяет признавать доходы при поступлении денежных средств, а расходы – при фактическом исполнении обязательств перед поставщиками и подрядчиками.

Для части субъектов малого предпринимательства такой подход действительно может существенно облегчить учетную работу и сделать ее более наглядной с точки зрения контроля за денежными потоками. Однако его применение оправдано не во всех случаях. Наиболее рационально использование кассового метода в организациях с относительно простым циклом хозяйственных операций, где расчеты с покупателями и поставщиками осуществляются без значительных временных разрывов, а структура дебиторской и кредиторской задолженности не отличается высокой сложностью.

Здесь важна не только способность предприятия корректно отражать факты хозяйственной жизни в учете, но и умение своевременно трансформировать эти данные в установленный набор обязательных отчетных форм. Объем такой отчетности зависит от применяемой системы налогообложения, наличия работников, характера выплат и иных факторов.

В частности, организация обязана представлять сведения в государственные внебюджетные фонды по установленным формам, причем для работодателей с определенной численностью работников электронный формат становится обязательным. Отсюда следует, что даже в условиях упрощенного бухгалтерского учета малый бизнес не освобождается от необходимости выстраивать полноценную

систему кадрового и расчетного учета, способную обеспечивать корректное начисление заработной платы, страховых взносов и иных обязательных платежей.

В этом контексте особое значение приобретает правильная организация учетного процесса внутри самого малого предприятия. Ключевым требованием остается обеспечение корректного отражения всех хозяйственных операций, вне зависимости от того, ведется ли учет в полном или упрощенном формате. Любой доход, расход, движение имущества, расчет с контрагентом или кадровое событие должны быть своевременно зафиксированы, документально подтверждены и включены в соответствующую учетную систему.

Современные бухгалтерские программы позволяют существенно упростить учетную работу, автоматизировать рутинные операции, сократить вероятность арифметических и логических ошибок, а также обеспечить более высокую своевременность отчетности. Однако программное обеспечение само по себе не решает всех проблем учета. Его эффективное использование возможно только при наличии корректно настроенной системы учета доходов, расходов, расчетов и документооборота.

Научно обоснованный подход к организации бухгалтерского учета на малом предприятии предполагает также регулярный пересмотр выбранной модели учета по мере изменения масштабов деятельности, структуры оборотов и особенностей хозяйственных операций. Иными словами, учетная система малого бизнеса не должна быть статичной.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гудожникова Е. В., Бушева А. Ю., Елисеева О. В. Особенности информатизации бухгалтерского учета в современных экономических условиях. Вестник Российского университета кооперации. 2023. № 1 (51). С. 14–17.

2. Елисеева О. В. Обзор актуальных изменений в бухгалтерском учете. В сборнике: Роль инноваций в трансформации и устойчивом развитии общества. Материалы Международной научно-практической конференции. В 2 частях. Редколлегия: Р. Р. Хайров (отв. ред.) [и др.]. Саранск, 2023. С. 514–519.

3. Булычева Т. В., Елисеева О. В., Булычева М. В. Планирование аудиторской проверки финансовых результатов. Управленческий учет. 2025. № 5. С. 13–18.

УДК 331.222

ОСОБЕННОСТИ УЧЕТА И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ РАСЧЕТОВ С ПЕРСОНАЛОМ ПО ОПЛАТЕ ТРУДА СОГЛАСНО ИЗМЕНЕНИЯМ, ПРОИЗОШЕДШИМ В 2026 ГОДУ

Елисеева Ольга Владимировна, кандидат экономических наук, доцент
Булычева Татьяна Валерьевна, кандидат экономических наук, доцент
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: oeliseeva@ruc.su; t.v.bulycheva@ruc.su

FEATURES OF ACCOUNTING AND INTERNAL CONTROL OF SETTLEMENTS WITH STAFF ON PAYMENTS IN ACCORDANCE WITH THE CHANGES THAT OCCURRED IN 2026

Eliseeva Olga Vladimirovna, PhD (Economics), Associate Professor
Bulycheva Tatyana Valerievna, PhD (Economics), Associate Professor
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассматриваются изменения, произошедшие в налоговом законодательстве при осуществлении расчетов с персоналом по оплате труда. Авторами сделан акцент на значимости внутреннего контроля за операциями по осуществлению расчетов с персоналом организации.

Ключевые слова: оплата труда, внутренний контроль, минимальный размер оплаты труда, средний заработок.

This article examines changes in tax legislation regarding employee payroll payments. The authors emphasize the importance of internal control over employee payroll transactions.

Keywords: payroll, internal control, minimum wage, average earnings.

В современной экономике расчеты с персоналом по оплате труда занимают одно из центральных мест в системе финансово-хозяйственной деятельности организации, независимо от ее отраслевой принадлежности, масштабов бизнеса и специфики производственного или сервисного процесса. Заработная плата выступает не только значимой статьей расходов работодателя, но и важнейшим элементом социальной и трудовой политики предприятия, непосредственно влияющим на уровень мотивации работников, устойчивость кадрового состава, соблюдение требований законодательства и общее финансовое состояние хозяйствующего субъекта. Вследствие этого вопросы начисления заработной платы, исчисления налога на доходы физических лиц, страховых взносов, определения среднего заработка и соблюдения правил трудового законодательства находятся в центре внимания как самих организаций, так и контролирующих государственных органов.

В Трудовом кодексе РФ ст. 129 дано определение оплаты труда. «Заработная плата – это вознаграждение за труд работника при выполнении определенных трудовых функций и обязанностей» [1].

Тем самым заработная плата выступает как инструмент не только компенсации труда, но и кадровой политики, с помощью которого организация формирует систему мотивации и удержания персонала. Одновременно законодательство устанавливает минимальные гарантии в сфере оплаты труда, связанные с обязательным соблюдением минимального размера оплаты труда. Это ограничение выполняет важную социальную функцию, направленную на предотвращение чрезмерного занижения заработной платы и обеспечение базового уровня защиты работников.

Напомним, что заработная плата не должна быть меньше минимального размера оплаты труда, установленного государством. В 2026 году эта сумма составляет 27093 руб.

Размер материальной помощи определяет работодатель, исходя из своих финансовых возможностей. Тем не менее в Налоговом кодексе РФ установлены лимиты, при соблюдении которых с выплат не нужно уплачивать НДФЛ и страховые взносы, это: материальная помощь в связи с рождением ребенка. Лимит по ней в 2025 году составлял 50 тыс. руб., с 01.01.2026 года он был увеличен до 1 млн рублей.

Изменение минимального размера оплаты труда оказывает комплексное влияние на финансово-хозяйственную деятельность организации. Повышение данного показателя отражается не только на величине минимально допустимой заработной платы сотрудника, полностью отработавшего месячную норму рабочего времени, но и на расчете среднего заработка, на объеме фонда оплаты труда, а также на размере начисляемых страховых взносов. Следовательно, изменение МРОТ не является изолированным социальным решением, а затрагивает сразу несколько элементов системы расчетов с персоналом и финансового планирования.

Игнорирование новых требований в этой сфере способно повлечь для работодателя неблагоприятные последствия в виде административных санкций, а в отдельных случаях – и более серьезных мер ответственности. Это подтверждает, что соблюдение правил оплаты труда в современных условиях является не только вопросом внутренней организации учета, но и фактором правовой безопасности бизнеса.

Дополнительную сложность системе расчетов с персоналом придают изменения, связанные с налоговой реформой и корректировкой правил начисления обязательных платежей.

«С 2025 года действует пять разных ставок НДФЛ вместо двух. Например, для доходов от 2,4 млн до 5 млн руб. ставка составляет 15 процентов. При этом считать налог по каждой новой ставке нужно только с суммы превышения лимита доходов, то есть сумма, получаемая на руки, уменьшится только для тех сотрудников, кто зарабатывает более 2,4 млн руб. в год, это как минимум 200000 руб. в месяц» [2].

В представленном материале акцентируется внимание на том, что изменения затронули налоги и взносы, непосредственно связанные с расчетом заработной платы, а следовательно, потребовали от бухгалтеров пересмотра привычных алгоритмов работы. Такая ситуация свидетельствует о том, что учет расчетов по оплате труда не может рассматриваться как статичная область бухгалтерской практики. Напротив, это один из наиболее динамичных участков учета, в котором трудовое, налоговое и социально-страховое регулирование постоянно взаимодействуют между собой, формируя сложную и постоянно обновляющуюся систему требований.

Существенным элементом обновления правил расчетов с персоналом стало изменение графика труда и отдыха, отражающееся на начислении окладов, доплат, отпускных, планировании графиков сменности и контроле переработок. Производственный календарь выступает в данном случае важным организационным инструментом, от которого зависят не только трудовые режимы работников, но и корректность начисления оплаты труда.

Следовательно, система учета заработной платы требует высокой степени точности и правовой корректности. «Правительство установило новые правила по расчету среднего заработка для оплаты отпуска, командировок и прочих выплат сотрудникам. Новые инструкции действуют с 1 сентября 2025 года, их установили постановлением от 24.04.2025 года № 540. Обновленный порядок актуален и в 2026 году. Законодательные поправки коснулись: перечня выплат, учитываемых при вычислении усредненной зарплаты; повышения окладов, произведенного в расчетном периоде и методики расчета выходного пособия» [3].

Изменения в сфере налога на доходы физических лиц также имеют принципиальное значение для организации расчетов с персоналом. В материале обращается внимание на новые сроки перечисления налоговых платежей и на изменение порядка обложения отдельных видов материальной помощи.

В таблице 1 представлены суммы годового дохода и действующие по ним ставки НДФЛ.

Таблица 1 – Сумма годового дохода работников и действующая по нему ставка НДФЛ [4]

Годовой доход (руб.)	**Ставка налога**	**Сумма налога на верхней границе диапазона**
от 0 до 2,4 млн	13 %	312 000 руб.
от 2,4 млн до 5 млн	15 %	312 000 + 15 % с превышения над 2,4 млн = 702 000 руб.
от 5 млн до 20 млн	18 %	702 000 + 18 % с превышения над 5 млн = 3 402 000 руб.
от 20 млн до 50 млн	20 %	3 402 000 + 20 % с превышения над 20 млн = 9 402 000 руб.
свыше 50 млн	22 %	9 402 000 + 22 % с превышения над 50 млн

Показатели, представленные в таблице 1 свидетельствуют о том, что ставки НДФЛ теперь зависят от суммы получаемого дохода (ранее для всех получателей дохода ставка НДФЛ составляла 13 %). В 3 колонке таблицы 1 представлен порядок расчета НДФЛ с суммы превышения верхней границы.

С целью повышения управленческих функций в компаниях применяется система внутреннего контроля расчетов с персоналом по оплате труда, которая должна быть направлена на выявление нарушений трудового законодательства и повышение уровня финансовой и корпоративной дисциплины в компании. «Внутренний контроль играет важную роль в обеспечении эффективного выполнения всеми работниками предприятия своих должностных обязанностей при выполнении трудовых обязанностей в хозяйственной жизни предприятия» [5].

При осуществлении внутреннего контроля расчетов с персоналом по оплате труда применяются различные методы, основными из них являются: проведение сверки расчетов с персоналом по оплате труда; проверка правильности расчета НДФЛ и страховых взносов; проверка правильности исчисления среднедневного заработка; соблюдение правил трудового законодательства; проверка наличия коллективного трудового договора; проверка своевременности расчетов с персоналом по оплате труда и др.

В таблице 2 определены точки осуществления внутреннего контроля расчетов с персоналом по оплате труда, возможные риски и методы проверки.

Таблица 2 – Контрольные точки и потенциальные риски проведения внутреннего контроля расчетов с персоналом по оплате труда.

Контрольная точка	Потенциальные риски	Документы-основания	Методы проверки
Начисление окладной части заработной платы	–выплаты несуществующим сотрудникам; – несоответствие окладов штатному расписанию.	–штатное расписание; –трудовые договоры; – приказы о приеме на работу.	– сверка ФИО в платежных ведомостях с кадровыми документами; – проверка соответствия окладов данным штатного расписания.
Расчет переменной части заработной платы	– завышение сдельных расценок; – необоснованные премии; – ошибки в расчетах KPI.	– наряды на сдельную работу; – Положение о премировании; – приказы о премировании.	– пересчет сдельных начислений по утвержденным расценкам; – проверка обоснованности премий согласно положению о премировании; – анализ соблюдения методики расчета KPI.
Удержания из зарплаты	–неправомерные удержания; – нарушение лимитов удержаний (ст. 138 ТК РФ).	– исполнительные листы; – приказы о взысканиях; – заявления работников на добровольные удержания.	– проверка правильности расчета удержаний (НДФЛ, алименты и др.); – контроль соблюдения лимита по ст. 138 ТК РФ; – сверка сумм удержаний с первичными документами.
Налоговый учет	– занижение налоговой базы; – ошибки в расчете страховых взносов и НДФЛ по новым ставкам в 2025 г.	– расчетные ведомости; – регистры налогового учета; – отчеты в ИФНС и СФР.	– пересчет НДФЛ и взносов по актуальным ставкам; – проверка включения всех положенных выплат в налогооблагаемую базу; – сверка данных с отчетностью в контролирующие органы.
Расчет сумм отпускных средств	– ошибки в расчете среднего заработка; – нарушение сроков выплаты, прописанных в ст. 136 ТК РФ	– приказы о предоставлении отпуска; – табели учета рабочего времени; – расчетные ведомости.	– пересчет среднего заработка согласно Постановлению №922 [12]; – проверка соблюдения 3-дневного срока выплаты.
Оплата сверхурочных часов работы	– отсутствие применения повышенной ставки при оплате; – отсутствие приказов и согласия работников на сверхурочную работу за исключением случаев, предусмотренных ст. 99 ТК РФ.	– табель учета рабочего времени; – приказы на сверхурочную работу; – согласие работников на сверхурочную работу; – Положение об оплате труда.	– проверка применения коэффициента 1,5 и 2,0 при расчете оплаты за сверхурочные часы работы; – контроль наличия письменного согласия работника; – сверка часов с производственными отчетами.

Компенсации при увольнении работника	–неверный расчет среднего заработка для расчета компенсации; – неверный расчет необлагаемой НДФЛ и взносами части компенсации.	– приказ об увольнении; – соглашение о расторжении трудового договора (при необходимости); – расчетные листки; – трудовой договор.	– пересчет компенсации за неиспользованный отпуск; – проверка выплаты выходного пособия в установленные сроки; – контроль включения всех выплат в расчет.

Перечисленные в таблице методы внутреннего контроля позволяют определить недостатки в работе бухгалтерии и определить направления по исключению возможных ошибок.

Отметим, что служба внутреннего контроля в организациях является отдельным структурным подразделением, которое занимается контролем всей финансово-хозяйственной деятельности и базируется на нормативно-правовых актах, позволяющих формировать информацию для проведения внешнего аудита.

Таким образом, внедрение системы внутреннего контроля в организации позволит улучшить ее финансовое положение, минимизировать налоговые риски, соблюдать требования налогового законодательства и, как следствие, улучшить показатели финансово-хозяйственной деятельности организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 06.02.2026). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

2. Булычева Т. В., Елисеева О.В. Новые правила расчета НДФЛ в 2025 году. В сборнике: Теория и практика кооперации в современном обществе. Материалы Международной научно-практической конференции. Саранск, 2025. С. 8–11.

3. Расчет заработной платы. URL: https://www.zarplata-online.ru/art/163631-raschet-zarplaty (дата обращения: 04.03.2026).

4. Минимальный размер оплаты труда. URL: https://www.glavbukh.ru/art/391526-mrot-edinaya-tablitsa-po-vsem-regionam-2026

5. Елисеева О. В. Организация учетно-контрольной работы на предприятии. В сборнике: Научные исследования в социально-экономическом развитии общества. Материалы Национальной научно-практической конференции. В 2 ч. Редколлегия: Р. Р. Хайров (отв. ред.) [и др.]. 2020. С. 52–54.

УДК 330.12

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ ПРИ РАЗЛИЧНЫХ ВИДАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Полежаева Евгения Олеговна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st810849@ruc.su

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF USING THE MAIN FUNDS IN VARIOUS TYPES OF ACTIVITIES

Polezhaeva Evgeniya Olegovna, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Статья исследует методические особенности оценок эффективности использования основных средств при различных видах деятельности. Рассматриваются факторные модели расчета фондоотдачи для оценки ее изменения с учетом отраслевой специфики деятельности.

Ключевые слова: основные средства, фондоотдача, прибыль, рентабельность, оценка, эффективность, отраслевая специфика.

The article explores the methodological features of assessing the efficiency of using fixed assets in various types of activities. It considers multifactorial models for calculating the return on fixed assets to assess its changes, taking into account the industry-specific features of activity.

Keywords: fixed assets, return on fixed assets, profit, profitability, assessment, efficiency, industry-specific features.

Экономическая теория определяет основные средства предприятий и организаций как средства труда. Именно они являются материально-технической базой для начала и ведения любого вида деятельности. Основные средства и/или создают условия для деятельности, и/или воздействуют на предмет труда, и/или обеспечивают техническую оснащенность труда. В связи с этим основные средства по характеру участия в деятельности классифицируются на производственные, непосредственно занятые в производстве и непроизводственные – занятые в других сферах деятельности организации, например, социально-бытовой (основные средства пансионатов, детских летних баз отдыха, находящихся на балансе предприятия).

Основные средства, непосредственно воздействующие на предмет труда, составляют их активную часть. Здания, сооружения – пассивная часть основных средств – только способствуют осуществлению работ без прямого воздействия на предмет труда. Но бывают и пересечения в таких классификациях. Так, служебный транспорт, доставляющий работников на службу, специализированный транспорт для поддержания порядка, очистки территории, относящийся к обслуживанию деятельности, будет пассивной частью основных средств производственного предприятия. Иное дело в специализированных транспортных организациях, в сельскохозяйственных, в интеграционных предприятиях переработки продукции сельского хозяйства, там транспорт является активной частью основных средств.

Соотношение между активной и пассивной частью основных средств - информативный показатель структуры основных средств. При его анализе увеличение доли активной части всегда говорит об увеличении фондовооруженности труда: в промышленности – за счет внедрения автоматизированных и роботизированных линий, современных станков, другого современного технологического оборудования; в строительстве – за счет приобретения и использования современных строительных машин и механизмов; в сельском хозяйстве – за счет обновления тракторного парка и сельскохозяйственной техники; в торговле – при внедрении новейших кассовых аппаратов с программным обеспечением; в бюджетной, банковской сферах и страховой деятельности – при компьютеризации всех видов рабочих мест и расчетов.

Доля активной части основных средств характеризует не только фондовооруженность труда в организации, по параметрам данного показателя в динамике можно судить об успешности основной отраслевой деятельности разных предприятий. Так, низкая доля активной части основных средств у строительной организации говорит о низких возможностях производства строительно-монтажных работ и ограниченности их видов. Такие же выводы можно сделать при аналогичной ситуации в растениеводстве: низкая доля активной части – низкие производственные возможности.

Основным оценочным показателем эффективности использования основных средств является фондоотдача – выход продукции, работ, услуг с единицы стоимости основных средств. Фондоотдача – показатель мульти факторного влияния. В числителе формулы – объемный показатель (обычно выручки), на который влияют множество факторов – как количественных, так и качественных). В знаменателе – стоимость основных средств – первоначальная (восстановительная) или остаточная. Выбор аналитика для определения диапазона и вида формулы факторного анализа определяется задачами анализа – стратегическими или тактическими.

Фондоотдача общая находится в прямой зависимости от фондоотдачи активной части основных средств и доли активной части основных средств в общей их стоимости. Фондоотдача активной части зависит от экстенсивных и интенсивных факторов эксплуатации активной части основных средств. Экстенсивные факторы – количественные – это количество отработанных активными основными средствами часов, смен, дней в анализируемом периоде, количество единиц активных основных средств или их стоимость. Интенсивные факторы – это выработка продукции, работ, услуг в натуральном или денежном выражении за час, смену, день, месяц работы оборудования с натуральной единицы активных основных средств (таких, как станок, автомобиль) или с единицы их стоимости.

Показатель фондоотдачи активной части основных средств и влияющие на него факторы очень наглядно отражают отраслевую специфику видов деятельности. Рассмотрим и сравним факторные модели показателя фондоотдачи в промышленном производстве, сельском хозяйстве, торговле, на транспорте, и при оказании платных услуг бюджетными организациями. Для этого проиллюстрируем их с помощью рисунков 1–5.

Фондоотдача i-го вида оборудования	Количество отработанных дней единицей оборудования
	Коэффициент сменности работы оборудования
	Средняя продолжительность смены в часах
	Выработка продукции за один машино-час на i-м оборудовании

Рисунок 1 – Факторы прямого влияния на изменение фондоотдачи машин и оборудования в промышленном производстве

Фондоотдача тракторного парка	Количество дней, отработанных одним трактором за период
	Коэффициент сменности
	Средняя продолжительность смены в часах
	Среднечасовая выработка одного трактора

Рисунок 2 – Факторы прямого влияния на изменение фондоотдачи тракторного парка в растениеводстве

Фондоотдача грузового автотранспорта	Количество дней, отработанных одной машиной за период
	Коэффициент сменности
	Средняя продолжительность рабочего дня
	Коэффициент использования рабочего времени (доля времени в пути)
	Средняя скорость движения
	Коэффициент использования пробега (доля пробега с грузом в общем пробеге машины)
	Коэффициент использования грузоподъёмности (степень использования технической грузоподъёмности)
	Средняя фактическая грузоподъёмность машины

Рисунок 3 – Факторы прямого влияния на изменение фондоотдачи грузового автотранспорта

Фондоотдача в торговле	Количество дней, отработанных магазином за период
	Продолжительность торгового дня в часах
	Среднечасовая выработка с 1 руб. стоимости торгового оборудования (товарооборот с 1 рубля стоимости торгового оборудования)

Рисунок 4 – Факторы прямого влияния на изменение фондоотдачи торгового оборудования в торговле

Фондоотдача основных средств, используемых при оказании платных услуг в бюджетных организациях	Количество дней оказания платных услуг
	Продолжительность рабочего дня
	Среднечасовая выработка с 1 руб. стоимости оборудования, используемого при оказании платных услуг

Рисунок 5 – Факторы прямого влияния на изменение фондоотдачи оборудования, используемого для оказания платных услуг в бюджетной организации

Как видим, показатель фондоотдачи активной части основных средств, рассчитанный по физическим единицам специализированного отраслевого оборудования, техники, по сути является показателем выработки (это следствие расчетной формулы). Фондоотдача – мультифакторный индикатор, на который оказывают прямое воздействие экстенсивные (количественные, то есть отработанного времени и количества физических единиц основных средств) факторы и факторы интенсивные – выработки (среднечасовой, среднедневной, среднегодовой с физической или стоимостной единицы активных основных средств отраслевой деятельности).

Отраслевая специфика показателя особенно наглядно проявляется в показателе среднечасовой выработки с единицы оборудования или техники, задействованной в основной деятельности отрасли.

Факторы, влияющие на изменение фондоотдачи, являются резервами ее роста, повышения эффективности использования основных средств в деятельности организации, обеспечивают не только рост объёма продукции, производимых работ, оказываемых услуг, но и повышение их качества.

ЛИТЕРАТУРА

1. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК / Г. В. Савицкая. Москва: ИНФРА-М. 2023. 519 с.
2. Савицкая Г. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности / Г. В. Савицкая. Москва: ИНФРА-М. 2025. 286 с.
3. Хачатурян Н. М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности в строительстве / Н. М. Хачатурян. Ростов-на-Дону: Феникс. 2006. 320 с.

УДК 657.1

МЕТОДИКА СОСТАВЛЕНИЯ ОТЧЕТА О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ПО РОССИЙСКИМ СТАНДАРТАМ УЧЕТА И МСФО

Рябышева Ольга Юрьевна, магистрант
Резаева Екатерина Александровна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st810702@ruc.su; st111972@ruc.su

METHODOLOGY FOR PREPARING THE STATEMENT OF FINANCIAL RESULTS IN ACCORDANCE WITH RUSSIAN ACCOUNTING STANDARDS AND IFRS

Ryabysheva Olga Yuryevna, master's student
Rezaeva Ekaterina Aleksandrovna, master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Методика составления отчета о финансовых результатах по российским стандартам учета и по МСФО относится к числу наиболее актуальных направлений современной бухгалтерской науки и практики, поскольку именно данный отчет концентрирует сведения о доходах, расходах и итоговом финансовом результате организации за отчетный период. Федеральный закон № 402-ФЗ прямо определяет бухгалтерскую (финансовую) отчетность как систематизированную информацию о финансовом положении, финансовом результате и движении денежных средств экономического субъекта, что подчеркивает центральное значение показателя результата в общей архитектуре отчетности. Следовательно, вопрос о том, каким образом формируется и представляется отчет о финансовых результатах, является не частным техническим вопросом заполнения формы, а проблемой качества финансовой информации как основы для экономических решений.
Ключевые слова: федеральный стандарт, бухгалтерская финансовая отчетность, финансовые результаты, отчет о финансовых результатах, бухгалтерский баланс, прибыль, убыток, совокупный доход, методика, полнота, достоверность, своевременность.

The methodology for preparing a financial performance report in accordance with Russian accounting standards and IFRS is among the most relevant areas of modern accounting science and practice, as this report summarizes information on an organization's income, expenses, and final financial result for the reporting period. Federal Law No. 402-FZ explicitly defines accounting (financial) statements as systematized information on the financial position, financial performance, and cash flows of an economic entity, emphasizing the central importance of the performance indicator in the overall reporting architecture. Therefore, the question of how the financial performance report is formed and presented is not a private technical issue of filling out the form, but a problem of the quality of financial information as a basis for economic decisions.
Keywords: federal standard, accounting financial statements, financial results, statement of financial results, balance sheet, profit, loss, comprehensive income, methodology, completeness, reliability, timeliness.

В российской системе отчетности с отчетности за 2025 год применяется ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность» [1], который установил новый состав и содержание отчетных форм, включая образец отчета о финансовых результатах, и фактически заменил прежнюю конструкцию, основанную на ПБУ 4/99 и приказе Минфина № 66н. В международной системе ситуация также находится в фазе перехода: на дату составления отчетности за 2026 год представление финансовых результатов по-прежнему регулируется IAS 1, однако уже выпущен IFRS 18, обязательный для годовых периодов, начинающихся 1 января 2027 года или позднее, который существенно меняет логику представления прибыли и раскрытий. Поэтому тема методики составления отчета о финансовых результатах сейчас особенно значима именно как предмет анализа перехода от прежних моделей к обновленным правилам.

Практическая актуальность проблемы обусловлена и тем, что различия между российской и международной моделями влияют не только на форму отчета, но и на аналитическое восприятие деятельности организации. В РСБУ отчет о финансовых результатах традиционно строится как регламентированная форма с установленной логикой движения от выручки к чистой прибыли, тогда как по IAS 1 допускаются более гибкие решения в части структуры представления прибыли или убытка и прочего совокупного дохода. При этом в ближайшей перспективе IFRS 18 вводит обязательные промежуточные показатели, в частности operating profit и profit before financing and income taxes, что усиливает внимание к качеству аналитической структуры результата. Соответственно, методика составления такого отчета становится важной не только для бухгалтерского формирования данных, но и для сопоставимости, инвестиционного анализа и корпоративного управления.

Степень научной и нормативной проработанности данной проблемы следует оценивать как высокую, но не окончательную. В российской системе методика составления отчета о финансовых результатах опирается на совокупность нормативных источников: Федеральный закон № 402-ФЗ [2], ФСБУ 4/2023 как базовый стандарт по отчетности, а также ПБУ 9/99 «Доходы организации» и ПБУ 10/99 «Расходы организации», которые определяют состав, классификацию и условия признания доходов и расходов. Это означает, что российская методика достаточно глубоко институционализирована и имеет четкую нормативную базу.

В международной системе степень проработанности также является высокой. IAS 1 на протяжении длительного времени закреплял общие требования к представлению финансовой отчетности, включая отчет о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе, а IFRS 18 уже формирует новую, более структурированную модель представления финансовых результатов и дополнительных раскрытий. Таким образом, с методологической точки зрения проблема глубоко разработана на уровне международного нормотворчества. Вместе с тем ее нельзя считать полностью завершенной, поскольку переход к IFRS 18 означает, что исследователь и практик одновременно сталкиваются с действующей моделью IAS 1 и с будущей моделью, которая уже влияет на подготовку компаний к реформе представления результатов.

«Научная дискуссия вокруг методики составления отчета о финансовых результатах остается актуальной по трем основным причинам» [3]. Во-первых, сохраняется вопрос о балансе между регламентированностью формы и аналитической гибкостью представления результата. Во-вторых, продолжается обсуждение соотношения чистой прибыли и совокупного финансового результата. В-

третьих, возрастает значение пользовательской аналитики, при которой отчет должен быть не только формально корректным, но и экономически информативным. Поэтому проблема хорошо разработана в нормативном и теоретическом аспекте, однако сохраняет высокую исследовательскую емкость в части сравнительного анализа, трансформации отчетности и адаптации национальной практики к международным тенденциям.

В современной российской системе исходной нормативной базой для составления отчета о финансовых результатах выступает ФСБУ 4/2023, который с отчетности за 2025 год определяет состав и содержание информации, раскрываемой в бухгалтерской отчетности, включая сам отчет о финансовых результатах и образец формы 0710002. При этом экономическое наполнение строк отчета формируется на основе правил признания доходов и расходов, установленных ПБУ 9/99 и ПБУ 10/99. Следовательно, методика составления отчета по РСБУ строится на соединении двух уровней регулирования: стандарт отчетности задает структуру и набор раскрываемых показателей, а стандарты по доходам и расходам определяют экономическое содержание этих показателей.

«С методологической точки зрения составление отчета о финансовых результатах по РСБУ начинается с определения отчетного периода, состава отчетности и применяемой учетной политики» [4]. Закон № 402-ФЗ связывает отчетность с систематизированной информацией за отчетный период, а ФСБУ 4/2023 требует, чтобы отчет давал представление о финансовом результате деятельности экономического субъекта за этот период. Это означает, что до формирования самих строк отчета организация должна обеспечить корректное закрытие периода, соотнесение доходов и расходов с соответствующим отчетным интервалом и подготовку данных бухгалтерского учета в форме, пригодной для итогового обобщения.

Следующий этап методики связан с формированием доходной части отчета. В российской системе ПБУ 9/99 подразделяет доходы на доходы от обычных видов деятельности и прочие поступления, а также устанавливает условия их признания. Соответственно, при составлении отчета организация должна прежде всего выделить выручку как центральный показатель обычной деятельности, а затем разграничить иные доходы, не относящиеся к основному циклу создания ценности. Именно здесь закладывается одна из ключевых характеристик российского отчета: он строится на последовательном движении от результата основной деятельности к более широкому финансовому результату, включающему прочие компоненты.

Параллельно формируется расходная часть отчета. ПБУ 10/99 разграничивает расходы по обычным видам деятельности и прочие расходы, а также закрепляет условия их признания. Методически это означает, что при подготовке отчета организация должна не просто суммировать произведенные затраты, а классифицировать их по экономической природе и функциональной связи с деятельностью. В типовой российской логике в отчете последовательно отражаются себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы, после чего формируется прибыль или убыток от продаж. Далее учитываются прочие доходы и расходы, что позволяет выйти к показателю прибыли до налогообложения.

Тем самым российская методика начинает в большей степени опираться не только на формальное заполнение предустановленного шаблона, но и на принцип представления информации, необходимой для достоверного отражения результата. Однако степень такой гибкости по-прежнему существенно ниже, чем в международной модели.

«В международной системе на текущий момент методика составления отчета о финансовых результатах определяется прежде всего IAS 1, который требует представлять либо единый отчет о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе, либо два последовательных отчета: отдельный отчет о прибыли или убытке и отчет, начинающийся с прибыли или убытка и продолжающийся прочим совокупным доходом» [5]. Тем самым уже на уровне общей конструкции международная модель отличается от российской большей гибкостью и более широкой трактовкой финансового результата. В ней результат периода не исчерпывается чистой прибылью, а рассматривается в связи с прочим совокупным доходом как более объемной категорией изменения капитала, не связанного с операциями собственников.

Методика составления такого отчета по IAS 1 начинается с выбора модели представления: единый отчет или двухотчетная конструкция.

С методической точки зрения это особенно важно для сравнительного анализа. На дату 2026 года компании, применяющие МСФО, в основном еще составляют отчет по требованиям IAS 1, но уже должны учитывать будущий переход на IFRS 18 при проектировании отчетности, аналитических показателей и раскрытий. Следовательно, при рассмотрении методики составления отчета по МСФО необходимо различать действующую обязательную модель и перспективную модель ближайшего применения. Такая двойственность делает тему особенно содержательной в научном отношении, поскольку объект исследования находится в моменте нормативной трансформации.

Сопоставляя российскую и международную методики, можно отметить, что российская модель в ее текущем виде ориентирована на более унифицированное, линейное и нормативно организованное представление результата, в котором основное внимание сосредоточено на выручке, расходах по обычной деятельности, прочих доходах и расходах, налоге на прибыль и чистой прибыли. Международная модель, даже в редакции IAS 1, строится на более широкой концепции финансового результата, включающей не только прибыль или убыток, но и прочий совокупный доход, а также допускает большую гибкость в структуре представления. С введением IFRS 18 эта разница станет еще более заметной за счет обязательных аналитических категорий и промежуточных итогов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Приказ Минфина России от 04.10.2023 № 157н (ред. от 07.11.2025) «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 4/2023 "Бухгалтерская (финансовая) отчетность"» (Зарегистрировано в Минюсте России 21.03.2024 № 77591). Текст: электронный // Доступ из справочно-правовой системы «Гарант». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_472684/552e4f85ef02bf4fd75d2ee6d478849e354d4dc9/

2. О бухгалтерском учете: Федер. закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ. Текст : электронный // Доступ из справочно-правовой системы «Гарант». URL: https://base.garant.ru/70103036/

3. Завьялова Т. В., Булычева Т. В. Методологический подход к формированию отчета о прибылях и убытках в международной практике // Реформирование образовательной среды. Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 185-летию потребительской кооперации России. Саранский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации. 2016. С. 298–303.

4. Булычева М. В., Булычева Т. В., Завьялова Т. В. Изменения в сфере применения международных стандартов аудита в 2022 году // Управленческий учет. 2022. № 9-2. С. 148–153.

5. Соколова Л. С., Булычева М. В. Роль отчета о финансовых результатах в системе финансовой отчетности организации в современных условиях // Интеграция науки в условиях цифровизации: материалы Национальной научно-практической конференции : в 2 ч. Российский университет кооперации, Саранский кооперативный институт. Саранск, 2021. С. 101–105.

УДК 657.1

ОТРАЖЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ В ОТЧЕТНОСТИ ПО РОССИЙСКИМ СТАНДАРТАМ УЧЕТА И МСФО

Рябышева Ольга Юрьевна, магистрант
Резаева Екатерина Александровна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st810702@ruc.su; st111972@ruc.su

REFLECTION OF FINANCIAL RESULTS IN REPORTING ACCORDING TO RUSSIAN ACCOUNTING STANDARDS AND IFRS

Ryabysheva Olga Yuryevna, master's student
Rezaeva Ekaterina Aleksandrovna, master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Отражение финансовых результатов в отчетности по российским стандартам бухгалтерского учета и по Международным стандартам финансовой отчетности представляет собой одну из наиболее значимых и одновременно дискуссионных проблем современной учетной теории и практики. Научный интерес к данной теме обусловлен тем, что финансовый результат выступает итоговым синтетическим показателем хозяйственной деятельности организации, концентрирующим в себе последствия всех основных бизнес-процессов: производства, реализации, инвестиционной активности, финансовых операций, налогового планирования и применения учетной политики. Именно через показатели прибыли, убытка и совокупного финансового результата пользователи отчетности получают представление об эффективности деятельности экономического субъекта, его способности генерировать доход, сохранять устойчивость и обеспечивать дальнейшее развитие. В связи с этим способы признания, формирования и представления финансовых результатов в отчетности приобретают не только техническое, но и существенное методологическое значение.

Ключевые слова: федеральный стандарт, бухгалтерская финансовая отчетность, финансовые результаты, прибыль. Убыток, отчет о финансовых результатах, бухгалтерский баланс, полнота, достоверность, своевременность.

The reflection of financial results in financial statements under Russian Accounting Standards and International Financial Reporting Standards is one of the most significant and controversial issues in modern accounting theory and practice. Academic interest in this topic stems from the fact that financial results are the final synthetic indicator of an organization's economic activity, embodying the consequences of all key business processes: production, sales, investment activity, financial transactions, tax planning, and the application of accounting policies. It is through profit, loss, and total financial performance indicators that financial statement users gain insight into the performance of an economic entity, its ability to generate income, maintain stability, and ensure further development. Therefore, the methods for recognizing, formulating, and presenting financial results in financial statements acquire not only technical but also significant methodological significance.

Keywords: Federal standard, accounting financial statements, financial results, profit, loss, income statement, balance sheet, completeness, accuracy, timeliness.

Актуальность проблемы отражения финансовых результатов в отчетности определяется, прежде всего, возрастающей ролью финансовой информации в системе принятия управленческих, инвестиционных, кредитных и контрольных решений. «В современных условиях отчетность перестала быть лишь инструментом формального соблюдения нормативных требований» [1]. Она все в большей степени выступает как средство экономической коммуникации между организацией и внешними пользователями, включая собственников, инвесторов, кредиторов, государственные органы, партнеров и иных заинтересованных субъектов. При этом именно показатели финансовых результатов, как правило, становятся центральным объектом анализа, поскольку позволяют оценивать доходность, рентабельность, динамику развития и перспективы бизнеса. Следовательно, корректность их отражения непосредственно влияет на качество экономических решений и уровень доверия к отчетности.

Актуальность данной темы усиливается и тем обстоятельством, что российская система учета и международная система финансовой отчетности, несмотря на определенное сближение, по-прежнему сохраняют различия в концептуальных основаниях, целях представления информации и степени ориентации на потребности пользователей. Российские стандарты учета исторически развивались в более регламентированной правовой логике, ориентированной на формальную достоверность, единообразие отчетных форм и тесную связь бухгалтерского учета с контрольной функцией государства. Международные стандарты финансовой отчетности, напротив, строятся на принципиально более экономической и профессионально-суждательной модели, в рамках которой приоритет отдается достоверному представлению экономической сущности операций, нейтральности информации и ее полезности для внешних пользователей. Именно поэтому сопоставление отражения финансовых результатов по РСБУ и МСФО остается актуальным как с научной, так и с прикладной точки зрения.

Дополнительную актуальность проблеме придает тенденция к усложнению самой структуры финансового результата. «Если в традиционном бухгалтерском подходе основное внимание уделялось показателю чистой прибыли или убытка как итоговому финансовому итогу деятельности за период, то в международной практике постепенно усилилось значение более сложных категорий, включая прочий совокупный доход, совокупный финансовый результат, результаты по продолжающейся и прекращаемой деятельности, а также аналитическое разграничение операционных, инвестиционных и финансовых компонентов результата» [2]. Это означает, что современное понимание финансового результата уже не ограничивается одной итоговой цифрой. Оно требует более глубокого раскрытия источников формирования результата, структуры его компонентов и их экономического содержания. Для российской учетной практики данный вопрос имеет особую значимость, поскольку именно на этом направлении наиболее отчетливо проявляются различия между национальной и международной моделью отчетности.

С научной точки зрения проработанность проблемы отражения финансовых результатов в отчетности следует оценивать как достаточно высокую, однако не исчерпывающую. В отечественной и зарубежной литературе подробно исследованы вопросы экономической сущности прибыли, соотношения бухгалтерской и экономической прибыли, роли доходов и расходов в формировании финансового результата, принципов признания и оценки соответствующих объектов учета, а также методологии представления результатов в отчетности. Существует значительный массив исследований, посвященных сопоставлению российских и международных подходов, проблемам трансформации отчетности, различиям в признании выручки, расходов, резервов, обесценения активов, курсовых разниц и иных факторов, влияющих на величину прибыли. Вместе с тем нельзя утверждать, что проблема полностью решена. Напротив, ее дискуссионность сохраняется вследствие изменения нормативной базы, развития принципа приоритета экономического содержания над юридической формой, усиления требований к раскрытию информации и усложнения пользовательских запросов к отчетности.

Высокая степень научной проработанности проявляется, прежде всего, в том, что в современной литературе уже сложились основные направления исследования данной темы. Первое направление связано с анализом сущности финансового результата как экономической категории. В рамках этого подхода изучаются природа прибыли, ее функции, факторы формирования и роль в системе оценки эффективности деятельности организации. Второе направление касается методологических различий между национальными и международными стандартами учета, включая различия в признании доходов и расходов, порядке формирования чистой прибыли и представлении прочего совокупного дохода. Третье направление связано с исследованием информативности отчетности и качественных характеристик финансовой информации, то есть с тем, насколько полно и достоверно отчетность отражает реальные результаты деятельности. Четвертое направление посвящено проблемам практической трансформации отчетности из РСБУ в МСФО, а также влиянию этих различий на анализ финансового состояния и инвестиционную привлекательность организации. «Следовательно, тема является до-

статочно глубоко разработанной, однако ее развитие продолжается в связи с трансформацией учетной среды и нормативных подходов» [3].

В российской системе бухгалтерского учета финансовые результаты традиционно отражаются через систему доходов и расходов, формируемых в течение отчетного периода и обобщаемых в отчете о финансовых результатах. При таком подходе ключевое значение имеют правила признания доходов и расходов, их классификация, соотнесение с отчетным периодом, а также итоговое формирование показателей прибыли от продаж, прибыли до налогообложения и чистой прибыли. В методологическом отношении российская модель характеризуется сравнительно высокой степенью формализации и регламентированности. Это проявляется в наличии утвержденных форм отчетности, в относительно жестко заданной структуре показателей и в стремлении обеспечить сопоставимость отчетных данных между организациями. Подобный подход имеет важные преимущества, связанные с унификацией отчетности, упрощением контроля и обеспечением определенного уровня формальной сопоставимости.

«Вместе с тем российская модель отражения финансовых результатов имеет и определенные ограничения. Одним из них является то, что традиционная структура отчетности в большей степени ориентирована на итоговые показатели и менее подробно раскрывает внутреннюю композицию результата с точки зрения его экономической природы» [4]. Хотя в отчете о финансовых результатах представлены выручка, себестоимость, коммерческие и управленческие расходы, прочие доходы и расходы, а также налог на прибыль, сама логика представления результата остается преимущественно линейной. Это означает, что пользователь отчетности видит итог движения от выручки к чистой прибыли, но не всегда получает достаточно детализированное представление о том, какие компоненты результата являются устойчивыми, какие – разовыми, какие связаны с основной деятельностью, а какие обусловлены внешними обстоятельствами либо переоценочными эффектами. В научном смысле именно здесь проявляется одна из ключевых проблем информативности российской модели.

В международной системе финансовой отчетности отражение финансовых результатов строится на более гибкой и экономически ориентированной основе. Основное внимание уделяется не столько формальному соблюдению единой отчетной формы, сколько обеспечению достоверного представления финансового положения и результатов деятельности организации. В этой логике финансовый результат рассматривается как многокомпонентная величина, которая может включать не только прибыль или убыток периода, но и прочий совокупный доход, возникающий в результате переоценки отдельных активов и обязательств, курсовых пересчетов, изменений справедливой стоимости некоторых финансовых инструментов и иных операций, не проходящих напрямую через прибыль или убыток периода. Именно поэтому международная модель дает пользователю более объемное представление о результатах деятельности организации, включая не только реализованные финансовые эффекты, но и изменения, влияющие на капитал через иные каналы.

Одним из важнейших различий между РСБУ и МСФО является различие в самом понимании задачи отчетности. В российской традиции отчетность долгое время воспринималась прежде всего как источник данных для контроля, налогообложения и формальной оценки итогов деятельности. В международной системе она ориентирована прежде всего на удовлетворение информационных потребностей инвесторов и иных внешних пользователей, принимающих экономические решения. Это различие непосредственно влияет на отражение финансовых результатов. В МСФО финансовый результат представляется таким образом, чтобы пользователь мог оценить не только его итоговую величину, но и устойчивость, качество, повторяемость и связь с различными видами деятельности. Следовательно, международная модель в большей степени стремится раскрыть экономическое содержание результата, а не просто зафиксировать его величину.

«Еще одной существенной проблемой является различие в подходах к признанию доходов и расходов» [5]. В российской системе признание часто сохраняет более жесткую привязку к установленным нормативным правилам и к традиционной классификации объектов учета. В МСФО значительную роль играет профессиональное суждение, оценка экономической сущности операции, анализ контроля над активом, вероятности получения экономических выгод и надежности оценки. В результате один и тот же хозяйственный факт может приводить к различному времени признания дохода или расхода, различной величине резерва, разной оценке обязательств и, как следствие, к различным итоговым финансовым результатам. С научной точки зрения именно это делает сопоставление РСБУ и МСФО особенно важным: различия касаются не только формы представления, но и самой методологии формирования результата.

Особое место в данной проблематике занимает вопрос о прочем совокупном доходе, который является одной из наиболее заметных отличительных черт международной модели отчетности. С точки зрения теории учета введение данной категории отражает стремление отделить результаты текущей операционной и финансовой деятельности от тех изменений в капитале, которые не являются итогом

обычной хозяйственной активности, но тем не менее влияют на финансовое положение организации. В российской отчетной модели подобная логика исторически выражена значительно слабее.

Не менее значимой является проблема связи отражения финансовых результатов с качественными характеристиками финансовой информации. В современной учетной теории подчеркивается, что полезная отчетная информация должна быть уместной, достоверно представленной, сопоставимой, проверяемой, своевременной и понятной. Именно через призму этих характеристик следует оценивать, насколько эффективно российские стандарты и МСФО отражают финансовые результаты. С одной стороны, российская модель обеспечивает высокую степень формальной упорядоченности и единообразия. С другой стороны, международная модель зачастую дает более содержательную и аналитически полезную информацию, хотя и требует большего объема профессионального суждения. Следовательно, вопрос о том, какая система лучше отражает финансовые результаты, не может решаться однозначно: он зависит от того, какие именно информационные цели ставятся перед отчетностью.

В современной научной дискуссии особый интерес вызывает вопрос о сближении РСБУ и МСФО. За последние годы российская система учета существенно продвинулась в направлении использования более экономически ориентированных подходов, усиления профессионального суждения и приближения к международной логике учета отдельных объектов. Однако полное совпадение двух систем по-прежнему отсутствует. Это означает, что проблема отражения финансовых результатов в отчетности остается актуальной не только как тема сравнения двух нормативных режимов, но и как вопрос о направлениях дальнейшего развития национальной учетной модели. В этом смысле степень проработанности проблемы высока, но сама проблема остается открытой, поскольку практика учета и представления отчетности продолжает меняться.

Следует подчеркнуть, что отражение финансовых результатов в отчетности – это не только вопрос технической классификации доходов и расходов. В более широком научном смысле речь идет о выборе модели представления экономической реальности. Российские стандарты и МСФО предлагают разные уровни детализации, разную степень гибкости и разные механизмы раскрытия информации. В основе этих различий лежат разные институциональные традиции: более нормативно-правовая и регламентированная в российской системе и более принципиально-ориентированная, экономико-содержательная – в международной. Именно поэтому сравнение РСБУ и МСФО в части отражения финансовых результатов представляет собой не просто сопоставление отчетных форм, а исследование двух различных учетных парадигм.

ЛИТЕРАТУРА

1. Булычева Т. В., Елисеева О. В., Булычева М. В. Планирование аудиторской проверки финансовых результатов // Управленческий учет. 2025. № 5. С. 13–18.

2. Завьялова Т. В., Булычева Т. В. Методологический подход к формированию отчета о прибылях и убытках в международной практике // Реформирование образовательной среды. Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 185-летию потребительской кооперации России. Саранский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации. 2016. С. 298–303.

3. Булычева М. В., Булычева Т. В., Завьялова Т. В. Изменения в сфере применения международных стандартов аудита в 2022 году // Управленческий учет. 2022. № 9-2. С. 148–153.

4. Соколова Л. С., Булычева М. В. Роль отчета о финансовых результатах в системе финансовой отчетности организации в современных условиях // Интеграция науки в условиях цифровизации: материалы Национальной научно-практической конференции : в 2 ч. Российский университет кооперации, Саранский кооперативный институт. Саранск, 2021. С. 101–105.

5. Булычева Т. В., Завьялова Т. В., Булычева М. В. Признание и раскрытие необычных доходов и расходов в МСФО // Сборник трудов III Международной научно-практической конференции «Кооперация и устойчивое развитие». Москва, 2023. С. 558–566.

УДК 339.5

ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЯ И МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ВНЕШНЕТОРГОВЫХ ОПЕРАЦИЙ

Семочкина Екатерина Геннадьевна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st810703@ruc.su

TOOLS FOR CONTROLLING AND MINIMIZING RISKS IN FOREIGN TRADE OPERATIONS

Semochkina Ekaterina Gennadievna, Master's Student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Статья посвящена изучению проблем применения инструментов контроля и минимизации рисков при осуществлении торговых операций организациями, осуществляющими внешнеторговую деятельность. В статье раскрыты способы применения инструментов контроля для оценки валютных, контрагентских, логистических, таможенных и регуляторных рисков внешнеэкономической деятельности организаций. Особое внимание в статье было уделено систематизации инструментов управления отечественных внешнеторговых организаций по типам риска с описанием оценки эффективности их применения. В завершении статьи перечислены применяемые отечественными внешнеторговыми компаниями инструменты контроля рисков, а также выявлены и рекомендованы наиболее перспективные и эффективные из перечисленных.
Ключевые слова: валюта, конвертация, контракт, опцион, таможня, хеджирование.

The article is devoted to the study of the problems of using control tools and minimizing risks when carrying out trade operations by organizations engaged in foreign trade activities. The article reveals the ways of using control tools to assess the currency, counterparty, logistics, customs, and regulatory risks of foreign economic activity of organizations. Special attention in the article was paid to the systematization of management tools of domestic foreign trade organizations by types of risk with the description of the assessment of the effectiveness of their application. At the end of the article, the tools of risk control used by domestic foreign trade companies are listed, and the most promising and effective of the listed ones are identified and recommended.
Keywords: currency, conversion, contract, option, customs, hedging.

Масштаб рисков существенно возрос после 2022 года, когда геополитическая нестабильность, санкционное давление и переориентация торговых потоков заставили российские компании пересматривать устоявшиеся бизнес-модели. В этих условиях адекватная система контроля и оценки рисков становится не просто элементом корпоративного управления, а критическим фактором выживания предприятия на внешних рынках.

Особую актуальность проблематика управления рисками приобретает для организаций малого и среднего бизнеса. Такие компании располагают ограниченными финансовыми резервами и не всегда имеют возможность создавать специализированные подразделения риск-менеджмента. Основные методы управления рисками представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Методы управления рисками

В отдельных случаях, когда ожидается значительное усиление волатильности, компания использует механизм авансовой покупки валюты. Например, в августе 2023 года, когда курс юаня демонстрировал устойчивый рост, многими организациями, занимающимися внешнеэкономической деятельностью, было принято решение приобрести валюту на сумму, эквивалентную ожидаемым платежам за следующие три недели. Это позволило зафиксировать курс и избежать потерь при дальнейшем укреплении китайской валюты. Правда, в других случаях аналогичные действия приводили к упущенной выгоде, когда курс после покупки валюты снижался [2, с. 174].

Попытки использовать производные финансовые инструменты для хеджирования – валютные форварды или опционы – для большинства отечественных торговых организаций безуспешны. Банки, с которыми работают отечественные внешнеторговые организации, предлагают такие услуги преимущественно крупным клиентам с оборотами, существенно превышающими возможности компании. Минимальные суммы форвардных контрактов составляют десятки миллионов рублей, что несоразмерно с объёмами отдельных сделок компании. Кроме того, использование деривативов требует компетенций, которыми специалисты организации не обладают, и сопряжено с дополнительными комиссиями, снижающими экономическую целесообразность таких операций.

Частичное решение валютной проблемы компании находят в мультивалютных контрактах с российскими клиентами. Некоторым крупным покупателям предлагается фиксировать цену не в рублях, а в юанях или долларах с пересчётом по курсу на дату платежа. Это перекладывает валютный риск на конечного покупателя, но требует его согласия и приемлемо далеко не для всех контрагентов. Около 15 % контрактов в 2024 году были заключены в такой форме, что несколько снизило валютную подверженность отечественных внешнеторговых компаний [3, с. 97].

Управление контрагентскими рисками опирается на диверсификацию портфеля и выстраивание долгосрочных отношений с проверенными партнёрами. На стороне поставщиков компании стараются

не зависеть от одного источника: на каждую товарную категорию приходится минимум два-три китайских или индийских производителя, что позволяет оперативно переключаться при возникновении проблем. Условия оплаты поставщикам – 30 % предоплаты, 70 % после отгрузки до прибытия товара в российский порт – обеспечивают баланс интересов: поставщик получает гарантию серьёзности намерений, компании не замораживают весь объём средств до получения товара.

В отношении российских клиентов действует система лимитов отсрочки платежа. Новому клиенту отгрузка как правило производится только по предоплате. После успешного завершения нескольких сделок предоставляется отсрочка до 14 дней на сумму до 500 тыс. рублей. Постоянные клиенты с длительной историей сотрудничества получают отсрочку до 30 дней на суммы до 1,5 млн рублей. Превышение лимита требует согласования с высшим руководством торговых компаний [4, с. 228]. Эта система не гарантирует защиту от дефолтов, но снижает масштаб потенциальных потерь.

Логистические риски минимизируются через выбор надёжных транспортно-экспедиторских компаний, имеющих опыт работы на маршрутах Китай-Россия и Индия-Россия. Компании обычно сотрудничают с двумя крупными логистическими операторами, предоставляющими комплексные услуги – от организации перевозки до таможенного оформления. Все морские грузы страхуются по стандартным условиям cargo insurance, покрывающим риски повреждения или утраты в пути. Стоимость страхования составляет около 0,3–00,5 % от стоимости груза, что считается приемлемым [5, с. 118].

Таможенные риски контролируются с привлечением профессиональных таможенных брокеров, которые готовят декларации, проводят предварительные консультации по классификации товаров и необходимым разрешительным документам. В спорных случаях компании обращюется за получением предварительных решений по классификации товаров, что позволяет избежать неожиданных доначислений пошлин. Впрочем, эта процедура занимает несколько месяцев и применяется только для товарных позиций, которые планируется ввозить регулярно и в значительных объёмах.

Регуляторные риски остаются наименее контролируемой областью. Компании реагирует на изменения законодательства постфактум, адаптируя процессы после вступления новых норм в силу. Ограниченные возможности для систематического мониторинга нормативных актов затрудняют опережающую подготовку.

Инструменты управления отечественных внешнеторговых организаций по типам риска и возможная оценка эффективности их применения представлена в таблице 1.

Применяемые отечественными внешнеторговыми компаниями инструменты контроля рисков – оперативная конвертация валюты, диверсификация поставщиков, система лимитов для клиентов, использование услуг профессиональных логистических и таможенных операторов – обеспечивают только базовый уровень защиты, но не образуют интегрированной системы управления рисками.

Таблица 1 – Инструменты управления рисками отечественных внешнеторговых организаций

Тип риска	Применяемые инструменты	Оценка эффективности
Валютный	Оперативная конвертация, авансовая покупка валюты, мультивалютные контракты	Средняя: снижает потери, но не устраняет риск полностью
Контрагентский (поставщики)	Диверсификация, частичная предоплата, работа с проверенными партнёрами	Высокая: случаев серьёзных проблем не зафиксировано
Контрагентский (клиенты)	Система лимитов отсрочки, предоплата для новых клиентов	Средняя: периодически возникают просрочки
Логистический	Использование услуг надёжных перевозчиков, страхование грузов	Высокая: задержки редки, потери минимальны
Таможенный	Услуги профессиональных брокеров, предварительные консультации	Средняя: основные проблемы решаются, но с временными и финансовыми затратами
Регуляторный	Мониторинг через ассоциации, консультации юристов	Низкая: реактивное реагирование, недостаточная опережающая информация

Таким образом, в качестве расширения инструментов контроля за рисками можно предложить формализацию процедур риск-менеджмента, внедрение карты рисков, создание валютного резерва, расширение использования документарных аккредитивов, автоматизацию учёта и мониторинга рисков, а также повышение квалификации персонала. Эти меры требуют умеренных затрат и могут быть реализованы в течение года даже организациями среднего и малого бизнеса в сфере внешней торговли.

ЛИТЕРАТУРА

1. Орлова, Т. М. Управление валютными рисками в условиях высокой волатильности / Т. М. Орлова // Банковское дело. 2024. № 1. С. 201–219.

2. Петрова, Л. В. Инструменты хеджирования для среднего бизнеса / Л. В. Петрова, С. Н. Сидоров // Финансовый менеджмент. 2023. № 5. С. 165–183.

3. Романов, Д. К. Сценарный анализ и стресс-тестирование в практике управления рисками / Д. К. Романов // Аудит и финансовый анализ. 2022. № 4. С. 85–107.
4. Смирнов, В. Г. Контрагентские риски во внешней торговле: методы снижения / В. Г. Смирнов // Логистика и управление цепями поставок. 2024. № 2. С. 220–238.
5. Федотова, М. А. Эффективность систем управления рисками: подходы к оценке / М. А. Федотова // Управленческий учёт и финансы. 2023. № 6. С. 108–127.

УДК 336.6

МЕТОДЫ КАЧЕСТВЕННОЙ И КОЛИЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКИ РИСКОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Семочкина Екатерина Геннадьевна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st810703@ruc.su

QUALITATIVE AND QUANTITATIVE METHODS OF RISK ASSESSMENT IN MODERN CONDITIONS

Semochkina Ekaterina Gennadievna, Master's Student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье раскрыто понятие «метод оценки», определены значение и роль методов оценки рисков в современных условиях. Автором дана характеристика качественных и количественных методов, применяемых для оценки рисков деятельности хозяйствующих субъектов. Особое внимание в статье было уделено применению совокупности различных методов (комбинированный подход) в оценке рисков деятельности организаций, занимающихся внешнеэкономической деятельностью.
Ключевые слова: оценка рисков, качественная оценка рисков, количественная оценка рисков

This article explains the concept of "assessment method" and defines the significance and role of risk assessment methods in modern conditions. The author describes the qualitative and quantitative methods used to assess the risks of economic entities. Particular attention is paid to the use of a combination of various methods (a combined approach) in assessing the risks of organizations engaged in foreign economic activity.
Keywords: risk assessment, qualitative risk assessment, quantitative risk assessment

Научная дискуссия о методах оценки рисков во внешнеэкономической деятельности развивается по нескольким направлениям. Одни исследователи отдают приоритет количественным подходам, опирающимся на статистические модели и сценарный анализ. Другие подчёркивают значимость качественных методов – экспертных оценок, SWOT-анализа, картирования рисков – особенно в ситуациях, когда исторические данные теряют репрезентативность в условиях структурных сдвигов. Практика показывает, что оптимальное решение лежит в плоскости комбинированных подходов, учитывающих специфику отрасли, размер организации и характер её внешнеторговых операций. На рисунке 1 представлены этапы анализа рисков.



Рисунок 1 – Этапы анализа рисков

Качественная оценка рисков представляет собой процесс их идентификации, описания и ранжирования без использования точных числовых значений вероятностей и последствий. Основной инструмент здесь – экспертное суждение, опирающееся на опыт специалистов, знание отрасли и понимание специфики конкретных рынков [1, с. 126].

Среди распространённых методов – SWOT-анализ, который позволяет структурировать внешние

угрозы и внутренние уязвимости организации, метод Дельфи для получения согласованной экспертной оценки, а также построение карт рисков, где угрозы распределяются по осям «вероятность – воздействие».

Преимущество качественных методов – в их относительной простоте и скорости применения. Для малого и среднего бизнеса, не располагающего обширными статистическими базами и аналитическими системами, экспертная оценка часто остаётся единственным реалистичным инструментом. Можно собрать рабочую группу из руководителей ключевых подразделений – коммерческого, финансового, логистического, юридического – и за несколько сессий составить перечень значимых рисков с их предварительным ранжированием [2, с. 78]. Впрочем, субъективность оценок остаётся слабым местом этого подхода.

Количественная оценка стремится выразить риски в числовых показателях – вероятности наступления события и величине возможного ущерба. Классический инструмент – расчёт математического ожидания потерь как произведения вероятности на величину ущерба. Если вероятность задержки платежа от контрагента составляет 15 %, а сумма контракта – 10 млн рублей, математическое ожидание потерь равняется 1,5 млн рублей. Однако применимость этого метода ограничена возможностью достоверно оценить вероятность, что в условиях структурных изменений внешней среды становится проблематичным [3, с. 203].

Другой количественный подход – Value at Risk (VaR), позволяющий оценить максимальные потери с заданной вероятностью за определённый период. Метод широко используется в финансовом секторе для управления валютными и процентными рисками. В контексте внешнеторговых операций VaR можно применять для оценки курсовых рисков портфеля контрактов, деноминированных в иностранной валюте. Расчёт требует исторических данных о волатильности валютных курсов и предположений о характере их распределения [4, с. 167].

Сценарный анализ занимает промежуточную позицию между качественными и количественными методами. Суть его заключается в построении нескольких правдоподобных сценариев развития внешней среды – оптимистического, базового и пессимистического – и оценке финансовых последствий для организации в рамках каждого из них [5, с. 89].

Для компании, осуществляющей импорт из Китая, пессимистический сценарий может включать одновременное укрепление юаня на 20 %, рост логистических тарифов на 30 % и введение дополнительных ограничений на ввоз отдельных товарных категорий. Расчёт показывает, сможет ли организация сохранить положительный денежный поток в таких условиях.

В 2023–2024 годах набирают популярность методы стресс-тестирования, заимствованные из практики банковского регулирования. Организация моделирует экстремальные, но потенциально возможные события – например, полное прекращение поставок от основного поставщика, обвал курса рубля на 40 % за месяц, блокировку всех расчётов через определённую юрисдикцию – и оценивает свою способность пережить такие шоки. Этот подход не даёт вероятностных оценок, но помогает выявить критические уязвимости и определить необходимый размер финансовых резервов [6, с. 221].

В таблице 1 представим сравнение, определим тип, преимущества и уточним ограничения применения методов оценки рисков внешнеэкономической деятельности.

Таблица 1 – Сравнение методов оценки рисков

Метод	Тип оценки	Преимущества	Ограничения
Экспертная оценка	Качественный	Быстрота, учёт неформализуемых факторов	Субъективность, зависимость от компетенций экспертов
Карта рисков	Качественный	Наглядность, простота коммуникации	Условность шкал, сложность сравнения разнородных рисков
Математическое ожидание потерь	Количественный	Числовая определённость, возможность сравнения вариантов	Требует оценки вероятностей, не учитывает «чёрных лебедей»
Value at Risk	Количественный	Стандартизированность, применимость к портфелям	Опирается на исторические данные, недооценивает хвостовые риски
Сценарный анализ	Комбинированный	Учёт альтернативных траекторий развития событий	Трудоёмкость, множественность сценариев
Стресс-тестирование	Количественный	Оценка устойчивости к экстремальным событиям	Произвольность выбора стресс-сценариев

Практическая применимость количественных методов во внешнеэкономической деятельности малого и среднего бизнеса остаётся дискуссионным вопросом. С одной стороны, числовые оценки создают иллюзию точности и рациональности принимаемых решений. С другой – исходные данные часто настолько неопределённы, что формальная обработка не добавляет реальной информации. Ру-

ководители компаний нередко интуитивно чувствуют, что «модель врёт», но не могут этого обосновать, так как не владеют математическим аппаратом. В результате может возникать либо слепое доверие к цифрам, либо полное игнорирование формализованного анализа.

Таким образом, обобщив все вышеизложенное, необходимо отметить, что для оценки рисков деятельности внешнеторговых компаний наиболее приемлемым будет комбинированный подход. Комбинированный подход представляется наиболее перспективным, так как это сочетание качественных и количественных методов. Начинать целесообразно с качественной идентификации и ранжирования рисков – это позволяет сфокусировать усилия на действительно значимых угрозах. Затем для ключевых рисков, поддающихся формализации, можно применять количественные оценки – расчёт математического ожидания потерь, сценарный анализ, стресс-тестирование. Остальные риски остаются на уровне качественного описания и мониторинга [7, с. 112].

Кроме этого, важный аспект – это периодичность пересмотра оценок. В стабильной среде достаточно ежегодного обновления карты рисков. В турбулентных условиях требуется квартальный, а иногда и ежемесячный пересмотр. Появление новых санкционных ограничений, резкие колебания курсов валют, изменения таможенных правил – всё это может радикально изменить профиль рисков организации за короткий промежуток времени.

ЛИТЕРАТУРА

1. Макарова, О. В. Экспертные методы оценки рисков в малом бизнесе / О. В. Макарова // Предпринимательство. 2023. № 7. С. 121–139.

2. Никитин, А. Ю. Качественные и количественные методы риск-анализа: сравнительная характеристика / А. Ю. Никитин // Экономический анализ: теория и практика. 2023. № 3. С. 73–91.

3. Орлова, Т. М. Управление валютными рисками в условиях высокой волатильности / Т. М. Орлова // Банковское дело. 2024. № 1. С. 201–219.

4. Петрова, Л. В. Инструменты хеджирования для среднего бизнеса / Л. В. Петрова, С. Н. Сидоров // Финансовый менеджмент. 2023. № 5. С. 165–183.

5. Романов, Д. К. Сценарный анализ и стресс-тестирование в практике управления рисками / Д. К. Романов // Аудит и финансовый анализ. 2022. № 4. С. 85–107.

6. Смирнов, В. Г. Контрагентские риски во внешней торговле: методы снижения / В. Г. Смирнов // Логистика и управление цепями поставок. 2024. № 2. С. 220–238.

7. Федотова, М. А. Эффективность систем управления рисками: подходы к оценке / М. А. Федотова // Управленческий учёт и финансы. 2023. № 6. С. 108–127.

УДК 336.225

НАЛОГОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ НАСЕЛЕНИЯ

Соболь Алина Андреевна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st810695@ruc.su

TAX BEHAVIOR OF THE POPULATION

Sobol Alina Andreevna, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Сегодня роль налогов в существовании государства продолжает расти. Россия – развивающаяся страна, и налоговая составляющая играет существенную роль в развитии экономических субъектов. В современных условиях знание основ налоговой грамотности населения приобретает особое значение. Отсутствие элементарных налоговых знаний и навыков ограничивает возможности граждан по принятию правильных решений для обеспечения своего финансового благополучия.

Повышение налоговой грамотности и культуры научит разумно и ответственно относиться в будущем к налогам, ведь налоги – неизбежная плата за жизнь в цивилизованном обществе.

Ключевые слова: налоговое поведение, налоговая культура, модели поведения налогоплательщиков, факторы налогового поведения, меры повешения налоговой культуры граждан.

Today, the role of taxes in the existence of the state continues to grow. Russia is a developing country, and the tax component plays a significant role in the development of economic entities. In today's conditions, knowledge of the basics of tax literacy among the population is of particular importance. The lack of basic tax knowledge and skills limits the ability of citizens to make informed decisions to ensure their financial well-being.

Improving tax literacy and culture will teach individuals to approach taxes in a responsible and reasonable manner, as taxes are an inevitable cost of living in a civilized society.

Keywords: tax behavior, tax culture, taxpayer behavior patterns, tax behavior factors, and measures to improve tax culture among citizens.

Современная налоговая система Российской Федерации является весьма запутанной и многогранной. Она включает в себя множество различных налогов и сборов, а алгоритмы их расчёта и уплаты

нередко отличаются значительной сложностью. В связи с этим и налогоплательщикам, и работникам налоговых органов приходится углубляться в тонкости налогового законодательства. Первые делают это для правильного расчёта обязательных платежей, а вторые – для эффективного осуществления налогового администрирования.

В условиях нынешнего экономического уклада Российской Федерации налоги представляют собой важнейший механизм, посредством которого государственные органы регулируют рыночные процессы и наполняют бюджет. Тем не менее определённые недостатки существующей налоговой системы акцентируют внимание на поведенческом факторе: именно решения, принимаемые компаниями-налогоплательщиками, оказывают существенное влияние на финансовую устойчивость государства.

Наблюдается устойчивая тенденция к уклонению от налоговых обязательств, что чревато значительными угрозами для казны и перспектив экономического роста страны.

В последние годы вопрос развития финансовой грамотности и укрепления финансовой культуры среди населения становится всё более актуальным. На федеральном и региональном уровнях запускается множество разнообразных программ, инициатив и проектов, направленных на решение этой задачи. Среди ключевых компонентов финансовой грамотности и культуры особое место занимают налоговая грамотность и налоговая культура. Нередко нарушения в налоговой сфере происходят либо из-за преднамеренного мошенничества, либо из-за недостаточного понимания налогоплательщиками своих обязательств и норм налогового законодательства.

Налоги представляют собой краеугольный камень государственного бюджета и служат важнейшим инструментом реализации как внутренней, так и внешней политики страны. Посредством налогов происходит перераспределение общественных ресурсов – не только в пользу государственной казны, но и для обеспечения социального благополучия граждан.

Знания в сфере налогообложения, являющиеся неотъемлемой частью общей финансовой грамотности населения, играют ключевую роль в формировании сознательного отношения к налоговым обязанностям. От уровня осведомлённости граждан о налоговом законодательстве и умения применять эти знания на практике зависит не только их готовность своевременно и в полном объёме уплачивать налоги, но и эффективность работы налоговых органов, а также общий уровень собираемости налогов в стране.

Налоговая грамотность служит фундаментом для построения полноценной налоговой культуры общества. Последняя охватывает не только совокупность знаний и практических навыков, но и систему морально-этических ценностей, формирующую ответственное отношение граждан к своим налоговым обязательствам. Чем выше уровень налоговой культуры в обществе, тем меньше случаев уклонения от уплаты налогов, использования незаконных схем для снижения налоговых платежей и тем меньше масштабы теневой экономики.

Налоговая грамотность как элемент налоговой культуры представляет собой набор базовых знаний и практических навыков необходимых для правильного выполнения налоговых обязательств.

Налоговая культура понятие более широкое, которое включает в себя не только знания налогового законодательства, в первую очередь это отношение граждан к налогообложению.

Налоговая культура представляет собой комплексное социально-экономическое явление, отражающее степень осознания гражданами значимости налоговых платежей для функционирования государства и обеспечения общественных нужд.

Она предполагает не принудительное, а осознанное исполнение налоговых обязательств – как проявление социальной ответственности и понимания роли каждого налогоплательщика в поддержании общественного блага.

Основополагающим компонентом налоговой культуры выступает также доверие к налоговой системе, базирующееся на восприятии её прозрачности и справедливости.

Любой гражданин страны обладает определенным уровнем налоговой культуры, которая, по мнению некоторых ученых, формируется не целенаправленно, а стихийно. Причина кроется в недостаточно развитой системе налогового просвещения и образования в России.

Со стороны населения понимание важности построения эффективной системы налогообложения выражается в общем настрое и позитивном отношении к налоговый политике государства. Такое понимание не может сформироваться без определенного уровня налоговой грамотности, высокий уровень которой появляется только со временем, и как результат планомерной последовательной налоговой политики государства.

Налоговое поведение – составляющая экономического поведения, которая связана с уплатой налогов, взаимодействия агента с окружающим миром по данному поводу.

Основные типы налогового поведения:

1. Правомерное.

2. Оптимизирующее.
3. Уклонистское

К факторам формирования налогового поведения относятся:

1. Налоговая мораль (безоговорочный уровень доверия правительственным учреждениям);
2. Экономическая эффективность;
3. Культура и правосознание (уровень налоговой грамотности граждан);
4. Прозрачность бюджета.

Для Федеральной налоговой службы России, которая отвечает за то, чтобы налоги корректно рассчитывались и в срок поступали в бюджет, критически важно не ограничиваться исключительно фискальными инструментами. Приоритетным направлением должно стать укрепление налоговой дисциплины и повышение уровня осведомлённости граждан и организаций в вопросах налогообложения.

В основе такой стратегии – выстраивание конструктивного диалога с налогоплательщиками, направленного на создание механизма открытого информирования о рисках применения схем ведения бизнеса, 0, и добровольное побуждение их к самостоятельному уточнению своих налоговых обязательств.

Правомерность действий налогоплательщиков заключается главным образом в добросовестном выполнении ими обязательств по перечислению налогов и сборов, которые предусмотрены законодательством.

Для повышения уровня налоговой грамотности общества следует уже в подростковом возрасте закладывать основы знаний о налоговой системе, разработав и внедряя комплексную программу налогового просвещения.

Следующей мерой повышения налоговой культуры может стать организация семинаров для разных групп населения: предпринимателей, самозанятых, пенсионеров, молодёжи.

Ещё одной мерой – интеграция налоговых тем в программы вузов.

Неотъемлемым фактором роста налоговой культуры среди населения станет регулярное информирование граждан об изменениях в сфере налогового законодательства. Для этого следует задействовать весь арсенал коммуникационных каналов: средства массовой информации, платформы социальных сетей, а также официальные интернет-ресурсы государственных учреждений.

Развитие налоговой грамотности позволит людям в будущем более осознанно и ответственно подходить к вопросам уплаты налогов. Ведь налоги – это необходимый вклад каждого в функционирование цивилизованного общества.

ЛИТЕРАТУРА

1. Иванова Е. В. Современные поведенческие аспекты налогообложения. Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2025;14(4):89-97. https://doi.org/10.24412/2225-8264-2025-4-1016

2. Горшкова Н. В., Ксенда В. М. Детерминанты налогового поведения населения (междисциплинарный подход) // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2023. Т. 25. № 4. С. 120–131. https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2023.4.10. EDN VWAKFH.

3. Садовский Д. С. Правомерное поведение налогоплательщиков и смежные категории налогового права // Право и государство: теория и практика. 2024. № 9 (237). С. 241–244. https://doi.org/10.47643/1815-1337_2024_9_241. EDN RXYCUI.

УДК 336.225

НАЛОГОВЫЙ УЧЁТ В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ: СПЕЦИФИКА, ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ОПТИМИЗАЦИИ

Соболь Алина Андреевна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st810695@ruc.su

TAX ACCOUNTING IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY: SPECIFICS, PROBLEMS, AND WAYS OF OPTIMIZATION.

Sobol Alina Andreevna, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В современных экономических условиях налоговый учёт в строительной отрасли характеризуется повышенной сложностью, что напрямую обусловлено периодическими изменениями законодательства. Строительство выполняет стратегическую функцию в развитии национальных экономик: оно формирует инфраструктурные активы, жилой фонд и материально-техническую базу производства. Однако ряд факторов – длительные сроки реализации инвестиционных проектов, разветвлённая сеть субподрядных организаций, значительные капитальные затраты – создаёт дополнительные сложности при формировании налоговой базы, распределении затрат и документальном подтверждении расходов в рамках требований налогового законодательства.

Ключевые слова: налоговый учёт, строительная отрасль, положение по бухгалтерскому учёту, федеральные стандарты по бухгалтерскому учету, долгосрочные контракты, налоговые разницы, налоговые риски.

In modern economic conditions, tax accounting in the construction industry is characterized by increased complexity, which is directly determined by industry specifics. Construction performs a strategic function in the development of national economies: it forms infrastructure assets, housing stock, and the material and technical basis of production. However, several factors – long implementation periods for investment projects, an extensive network of subcontracting organizations, and significant capital expenditures – create additional difficulties in forming the tax base, allocating costs, and documenting expenses within the requirements of tax legislation.

Keywords: tax accounting, construction industry, accounting regulations, federal accounting standards, long-term contracts, tax differences, and tax risks.

Налоговый учёт – система обобщения информации для определения налоговой базы по налогу на основе данных первичных документов, сгруппированных в соответствии с порядком, предусмотренным НК РФ.

Налоговый учёт относится к методам и политикам, используемым для подготовки налоговых деклараций и других отчётов, необходимых для соблюдения налогового законодательства, и, следовательно, обеспечения основ и руководящих принципов для получения налогооблагаемой прибыли.

Специфика налогового учёта в строительной сфере предопределена ключевыми характеристиками отрасли. К ним относятся: длительные сроки реализации строительных проектов, существенные капитальные вложения, необходимость поэтапной сдачи работ, активное использование субподрядных организаций, высокая материалоёмкость процессов, а также повышенный интерес налоговых органов к операциям в данной сфере, что связано с масштабностью денежных потоков и потенциальными рисками налоговых нарушений.

Налоговый учёт в строительстве регулируется:

– Налоговым кодексом РФ (части первая и вторая);

– Федеральным законом «О бухгалтерском учёте» № 402-ФЗ;

– ПБУ 2/2008 «Учёт договоров строительного подряда»;

– ФСБУ 26/2020 «Капитальные вложения»;

– ФСБУ 6/2020 «Основные средства»;

– ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы»

– ФСБУ 25/2020 «Учет аренды»

– ведомственными актами Минфина и ФНС России.

В строительстве применяются два основных метода признания доходов (ст. 271 НК РФ):

– метод начисления – доходы признаются в периоде их возникновения, независимо от поступления денежных средств. Для долгосрочных контрактов используется метод «по мере готовности»;

– кассовый метод – доступен малым предприятиям с выручкой до 1 млрд руб. в год (п. 1 ст. 273 НК РФ).

Компании, находящиеся на основной системе налогообложения в учетной политике, как правило, закрепляют метод начисления.

Расходы строительных организаций делятся на: прямые (материалы, зарплата рабочих, амортизация строительной техники, услуги подрядчиков) и косвенные (административные расходы, аренда офиса, коммунальные платежи).

Особенности учёта прямых расходов:

– распределяются между незавершённым производством и реализованной продукцией;

– учитываются в соответствии со ст. 319 НК РФ;

– требуют чёткого документального подтверждения.

Налоговый учет ООО «Железобетон», основной деятельностью которого согласно ОКВЭД 23.61 является, производство изделий из бетона для использования в строительстве регламентируется ПБУ 18/02 и Налоговым кодексом РФ. Сложность ведения налогового учета обусловлено опережением изменений законодательства перед автоматизацией техпроцессов. Поскольку первичным регистром учета является бухгалтерский учет, налоговый строится параллельно с учетом применения требований НК РФ и норм ФСБУ, что приводит к разницам в учетах.

Четкое понимание норм налогового кодекса наравне с требованиями федеральных стандартов позволяет избежать нарушений законодательства, а в последствии штрафов и иных санкций, которые непременно подрывают авторитет руководства компании перед внешними проверяющими инстанциями и делают их уязвленными в конкурентной среде. Поэтому рудовой потенциал в части привлечения квалифицированных кадров, обучения, переквалификации, посещения семинаров, своевременного реагирования на изменения норм законодательства является основной задачей и целью компании.

Строительная деятельность характеризуется значительными капитальными вложениями, включающими затраты на приобретение материалов и оборудования, выполнение строительно-монтажных работ, а также сопутствующие расходы. Ключевыми элементами налогового учёта в данном контексте выступают:

– формирование первоначальной стоимости создаваемых объектов с учётом всех капитальных затрат;

– последующая амортизация данных активов в соответствии с требованиями Налогового кодекса РФ.

ООО «Железобетон» находится на ОСН (основная система налогообложения). Налоговый учет с целью применения ПБУ18/02 частично автоматизирован на базе 1С Предприятие 8.3 (Бухгалтерия Предприятия КОРП). Переход на последнюю версию 1С КОРП позволил автоматизировать достаточно сложные подсчеты при применении норм ФСБУ 25/2020, касающихся долгосрочной аренды и лизинга. Так, стало возможным оперативно пересчитывать ставки дисконтирования и без особых усилий вычислять налогооблагаемые разницы по налогу на прибыль. Кроме этого, особое значение в применении норм налогового учета уделяется основным средствам. Разные сроки полезного использования, установленные в соответствии с классификатором ОС (налоговый учет) и профессиональным суждением ФСБУ 6/2020 (бухгалтерский учет) на ряду с разными требованиями к формированию первоначальной стоимости ОС негативно влияют на налоговую нагрузку предприятия.

Особенности налогового учета ООО «Железобетон» также касается резерва на отпуска, распределения прямых расходов на остатки незавершенного производства, расходов будущих периодов в части применения ФСБУ 14/2022, а также применения ст. 270 НК РФ, согласно которой не все расходы организация может включить в расчёт налоговой базы по налогу на прибыль, даже если они экономически обоснованы и документально подтверждены.

С целью оптимизации налогового бремени необходимо максимальное сближение налогового и бухгалтерского учета. Это сделать возможно, но не со всеми категориями учета.

Реализация большинства строительных проектов предполагает привлечение субподрядных организаций, что обусловливает необходимость тщательного документального подтверждения понесённых расходов и корректного отражения хозяйственных операций в системе налогового учёта как у заказчика, так и у подрядных организаций.

Так, например, строительство нового формовочного цеха № 3 в ООО «Железобетон» на протяжении всего цикла строительства (2 года) отвлекло во времени из оборота общую сумму в размере 26 млн руб. Данная ситуация обусловлена последними разъяснениями Минфина, согласно которым возмещение налога на добавленную стоимость с суммы подрядных работ возможно только после подписания акта оконченного строительства объекта по форме КС-11. Так, выступая заказчиком проекта, на протяжении двух лет компания вынуждена была уплачивать в бюджет повышенные суммы исчисленного НДС, а правом на вычет воспользоваться только два годя спустя по факту окончания строительства цеха. Отвлечение денежных средств из оборотного капитала компании, особенно в сезонный период спада объемов производства может повлечь очень негативные последствия: привлечение заемного капитала, наращивание кредиторской задолженности, наложение санкций за несвоевременное исполнение обязательств.

Таким образом, при исследовании специфики налогообложения в сфере строительства можно выделить три ключевые проблемы.

Первая проблема связана с недостаточной осведомлённостью многих участников строительного рынка о тонкостях налогового законодательства. Отсутствие полного понимания нюансов налогообложения может привести к некорректному расчёту налоговых обязательств и, как следствие, к наложению штрафов со стороны контролирующих органов. Для решения этой проблемы необходимо регулярное обучение сотрудников и постоянный мониторинг изменений в законодательстве.

Вторая проблема заключается в использовании некоторыми участниками рынка незаконных схем оптимизации налогообложения. Это может выражаться в применении фирм-однодневок, дробления бизнеса или иных методов уклонения от уплаты налогов. Для противодействия таким практикам требуется усиление контроля со стороны государства и повышение ответственности за нарушения налогового законодательства. Ужесточение контроля позволит выявить и пресечь незаконные схемы, минимизировав потери бюджета.

Третья проблема обусловлена игнорированием региональными особенностями налогообложения. В различных субъектах Российской Федерации могут действовать льготные ставки по налогу на прибыль, налогу на имущество или предоставляться иные налоговые преференции в определённой экономической зоне. Отсутствие учёта этих особенностей может привести к неоптимальной налоговой нагрузке на предприятие. Для эффективного управления налоговыми рисками необходимо проводить

детальный анализ налогового законодательства в каждом конкретном регионе и разрабатывать стратегию, учитывающую местные особенности. Так, ООО «Железобетон» применяет региональную льготу по налогу на имущество в соответствии с Законом РМ «О налоге на имущество» № 54–З от 27.11.2003 в ред. от 29.11.2024 г., которая позволяет применить специальный понижающий коэффициент и перейти на полный расчет налога после всероссийской переоценки кадастрового имущества в течение трех лет.

Решение этих проблем требует комплексного подхода, включающего:

– систематическое повышение квалификации сотрудников;

– внедрение системы внутреннего контроля;

– усиление взаимодействия с налоговыми консультантами;

– регулярный мониторинг регионального законодательства;

– разработку и внедрение внутренних регламентов по налоговому учёту.

Эффективное управление налоговыми рисками позволит строительным компаниям не только избежать штрафов и санкций, но и оптимизировать налоговые выплаты, повышая общую эффективность деятельности.

В современных экономических реалиях организация налогового учёта в строительной отрасли предъявляет повышенные требования к профессиональной компетенции специалистов. Специфические особенности отрасли – продолжительные инвестиционные циклы, многоуровневая система подрядных отношений и существенные объёмы капитальных вложений – обусловливают необходимость разработки и внедрения усовершенствованных методов учёта и контроля.

Комплексное совершенствование учётной политики, цифровизация учётных процессов, повышение квалификации профильных специалистов и усиление механизмов внутреннего контроля выступают ключевыми факторами корректного формирования налоговой базы и минимизации рисков налоговых споров.

Перспективным направлением развития отрасли является дальнейшее совершенствование нормативно-правовой базы и масштабное внедрение цифровых технологий, что позволит повысить эффективность налогового учёта и обеспечит устойчивое развитие строительной сферы в долгосрочной перспективе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Лупина В. А., Торопова И. В. Налогообложение участников строительной деятельности: анализ проблем и поиск решений // Финансы и кредит: адаптация и тренды развития. 2022.

2. Т. И., Святковская Е. Ю. Методологические основы интеграции налогового и бухгалтерского учёта // Экономика. Налоги. Право. 2014. № 3. С. 138–142.

3. Демин А. А. Оптимизация налогообложения в строительстве: теория и практика. Москва: Проспект, 2023.

УДК 336.225

УПРАВЛЕНИЕ НАЛОГОВЫМИ РИСКАМИ

Соболь Алина Андреевна, магистрант

Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)

E-mail: st810695@ruc.su

TAX RISK MANAGEMENT

Sobol Alina Andreevna, undergraduate student

Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В условиях постоянного изменения налогового законодательства и усложнения системы налогообложения особую актуальность приобретает управление налоговыми рисками. В статье рассматриваются основные аспекты управления налоговыми рисками, методы их идентификации, оценки и минимизации.

Ключевые слова: налоговые риски, управление рисками, налоговый контроль, риск-менеджмент.

In the context of constant changes in tax legislation and the complexity of the taxation system, tax risk management is of relevance. This article discusses the main aspects of tax risk management, including methods for identifying, assessing, and minimizing tax risks.

Keywords: tax risks, risk management, tax control, and risk management.

В структуре финансовых рисков предприятия налоговые риски занимают центральное место. Это обусловлено тем, что, в отличие от кредитных, инвестиционных, ценовых, валютных и иных видов рисков, с налоговыми рисками сталкиваются все без исключения организации.

Это объясняется тем, что система налогообложения затрагивает все хозяйствующие субъекты и виды деятельности, а величина налоговых обязательств оказывает существенное влияние как на размер чистой прибыли, так и на общую структуру денежных потоков компании.

Именно налоговые риски, в силу их всеобъемлющего характера, способны оказывать наиболее существенное воздействие на финансовое положение предприятия, требуя особого внимания при построении системы риск-менеджмента и разработки стратегий управления.

Масштаб влияния налоговых рисков определяется не только размером налоговых платежей, но и их непосредственным воздействием на финансовую устойчивость и платежеспособность организации.

Благоприятная экономическая конъюнктура позволяла большинству российских компаний не фокусироваться на вопросах эффективности налогообложения. В условиях же нарастания макроэкономических вызовов – как внутренних, так и глобальных – предприятия вынуждены пересматривать приоритеты: на первый план выходят антикризисные стратегии, а управление налоговыми рисками становится важным элементом финансовой устойчивости бизнеса.

Грамотное управление налоговыми рисками предприятия невозможно без знания всех существенных для процесса налогообложения аспектов его деятельности. Это знание формируется на основе и в результате проведения исследования деятельности, уплачиваемых налогов, процессов внутри предприятия, связанных с неопределенными моментами налогового законодательства, иными словами анализа.

Анализ, как признанный общенаучный метод, характеризуется выделением из целого и изучением отдельных частей объектов исследования. На основании данных, полученных в ходе анализа сущности и величины налоговых рисков, можно оценить, насколько выгодным может быть для предприятия введение системы анализа налоговых рисков, позволяющей минимизировать неблагоприятные исходы реализации указанных рисков.

Эффективное управление налоговыми рисками становится критически важным элементом общей системы финансового менеджмента предприятия, требующим комплексного подхода и учёта специфики деятельности организации.

Под налоговыми рисками понимается вероятность наступления негативных последствий для компании – в том числе финансовых убытков – из-за некорректный расчёт налоговых обязательств, несвоевременной или неполной их уплаты, а также в результате сложностей при взаимодействии с налоговыми органами.

Налоговые риски характеризуются рядом специфических особенностей, которые необходимо принимать во внимание при проведении их оценки и разработке эффективных механизмов риск менеджмента.

Налоговый риск:

1. Как и любой риск, носит вероятностный характер.

2. Обстоятельство, которое может привести к:

– искажению информации в бухгалтерской, налоговой и иной отчетности;

– неправильному исчислению, неуплате налогов, сборов, страховых взносов;

– несвоевременному представлению отчетности в налоговый орган.

Для каждой конкретной компании налоговые риски будут индивидуальными. Однако на практике существуют налоговые риски, которые присущи всем компаниям. Наиболее часто встречающиеся в деятельности компаний налоговые риски, следующие:

– риск налогового контроля (самый неопределенный по последствиям риск, так как во время проведения выездной проверки налоговый орган уделяет внимание всем аспектам деятельности компании);

– риск доначисления недоимки и пеней;

– риск начисления штрафа (достигает 40% недоимки);

–риск увеличения налогового бремени (прямо влияет на экономический результат деятельности компании, и косвенно может повлиять на ее инвестиционную привлекательность);

– риск ареста активов (при определенных обстоятельствах налоговый орган вправе накладывать арест на расчетные счета компаний).

Рискориентированный подход налоговых органов предполагает ведение контрольно-надзорной деятельности на основе оценки риска того, что будет нанесен ущерб. И реализуется через систему управления рисками.

Управление рисками – достаточно новое понятие для российского бизнеса с точки зрения обязанности, установленной законодательством. В 2018 г. в Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» была введена ст. 87.1 «Управление рисками, внутренний контроль и внутренний аудит в публичном обществе». Она предусматривает обязанность публичного общества организовать управление рисками.

Основная задача данного процесса – обеспечить полное соответствие деятельности организации требованиям налогового законодательства, а также минимизировать вероятность возникновения негативных последствий, таких как штрафы, доначисления и ущерб репутации.

Существуют различные стратегии управления налоговыми рисками, каждая из которых включает определенный набор инструментов и методов, позволяющих минимизировать вероятность неблагоприятного исхода в случае принятия управленческого решения. Наиболее часто применяемыми на практике являются: уклонение от риска, принятие риска, передача риска, минимизация риска.

Уклонение – один из самых простых способов борьбы с риском. Фактически бизнес перестает совершать любые рискованные действия, чтобы не нести дополнительные потери.

Принятие риска представляет собой стратегию, противоположную уклонению от риска. Её применение оправдано преимущественно для финансово устойчивых организаций, способных выдержать потенциальные негативные последствия. Хотя рассматриваемая политика не предусматривает активных шагов для снижения риска и смягчения его последствий (что может привести к дополнительным финансовым тратам), её внедрение осуществляется лишь после скрупулёзного исследования потенциальных последствий и детального рассмотрения мер, которые могут предупредить возникновение риска.

Страхование представляет собой эффективный механизм защиты от вероятных финансовых рисков. В рамках страховых правоотношений компания-страховщик обязуется возместить предприятию убытки, которые могут наступить при реализации определённых, заранее оговорённых событий. Все ключевые аспекты подобного соглашения документально фиксируются в страховом договоре.

Для минимизации рисков предприятию необходимо создать комплексную систему мониторинга, которая будет включать в себя не только автоматизацию операционных процедур, но и следование правовым нормам, а также регулярный анализ и управление возможными угрозами.

Первоочередным шагом на этом пути станет совершенствование системы налогового учёта и подготовки отчётности. Учитывая, что реализация такой задачи сопряжена с существенными затратами времени и усилий сотрудников, разумным решением станет использование программного обеспечения, разработанного специально для этих целей.

Крайне необходимо добиться того, чтобы налоговая стратегия компании полностью соответствовала положениям Налогового кодекса Российской Федерации. Достичь этого можно, в частности, за счёт систематического проведения внутренних налоговых аудитов. Кроме того, следует постоянно следить за обновлениями в законодательстве и оперативно адаптировать учётную политику организации к новым требованиям.

Немаловажное значение имеет и профессиональный рост работников бухгалтерии и финансового подразделения.

Распознавание, анализ и оценка налоговых рисков тесно связаны с задачей снижения налоговой нагрузки на компанию. Конечная цель этих мероприятий – уменьшить расходы посредством реализации грамотно составленной программы налоговой оптимизации.

Применение вышеописанных подходов позволит уменьшить вероятность допущения ошибок в налоговом учёте, снизить риск дополнительных начислений и штрафных санкций, а также сделать финансовые процессы более прозрачными.

Умение грамотно управлять налоговыми рисками – неотъемлемый элемент успешного предпринимательства. Управление налоговыми рисками подразумевает:

– подбор наиболее выгодной с точки зрения налогообложения формы ведения бизнеса;

– заблаговременную оценку налоговых последствий, которые могут возникнуть в результате принятия тех или иных управленческих решений;

– определение приемлемого уровня риска;

– разработку и реализацию стратегии, которая позволит свести выявленные риски к минимуму.

Однако, все вышеперечисленные методы зачастую не всегда применимы в реалиях малого и среднего бизнеса (МСП). Процесс управления налоговыми рисками предполагает расширение штата квалифицированных сотрудников, обучение имеющихся работников финансовых подразделений, либо привлечение специализированных компаний с целью оценки налоговых рисков. Учитывая высокую степень ответственности и спроса со стороны руководства все риски получения неверной, неполной или недостоверной информации в ходе анализа налогового бремени конкретного предприятия закладываются в локальные документы при трудоустройстве, либо при подписании договора об оказании возмездных услуг с аудиторской компанией. Поэтому управление налоговыми рисками это всегда очень дорогостоящая статья в бюджете любой компании, расходы на которую далеко не всем компа-

ниям по силам. Этим и объясняется ее отсутствие в составе бюджета движения денежных средств и бюджета доходов и расходов мелких и средних компаний.

Актуален вопрос, что же делать в этом случае МСП, составляющему 22 % экономики России?

С учетом изменившихся критериев отбора предприятий к проверке со стороны Федеральной налоговой службы, а именно:

– невыполнение контрольных соотношений внутренних показателей налоговой нагрузки предприятия;

– низкая налоговая нагрузка при внушительных оборотах компании;

– длительный период убыточности;

– жалобы иных внешних инстанций;

– оплата труда ниже средних статистических показателей по отрасли;

– высокий процент вычета по НДС

меняются и требования к внутреннему контролю финансовых служб компаний – закрепляются обязанности, отличающиеся от тех, что были раньше. Напомним, ранее выездным, либо камеральным налоговым проверкам подвергались все компании с интервалом в три года.

Необходимо отметить, что эксперимент налоговой реформы по внедрению автоматизирования упрощенной системы налогообложения (АУСН), который начался в России в 2022 году, проходит испытания на сегодняшний день и по проекту продлится до января 2027 года. Промежуточные результаты с высокой степенью вероятности позволяют предположить, что система будет внедрена на постоянной основе, ибо дает государству полную прозрачность бизнеса.

С учетом сказанного можно сделать вывод, что вопрос актуальности управления налоговыми рисками в МСП решается на местах привлечением квалифицированных специалистов финансовых служб компании, которым вменяются в обязанности своевременное отслеживание критериев налоговых рисков.

Вопрос своевременности не менее актуальный, так как непосредственно влияет на правильность принятия решения и избежание впоследствии налоговых санкций. Перспективное планирование налоговых рисков на начальном этапе каждой сделки позволяет минимизировать или исключить претензии со стороны налоговых органов. И, напротив, привлеченные специалисты анализируют отчетный период по принципу «постфактум», что осложняет процесс управления налоговыми рисками в случае их выявления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Брянцева, Л. В. Анализ и оценка рисков оптимизации налогообложения хозяйствующих субъектов / Л. В. Брянцева, А. С. Оробинский, В. Х. Фонсека // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2021. Т. 14, № 3(70). 137 с

2. Радостева, М. В. Особенности самостоятельной оценки налоговых рисков налогоплательщиками / М. В. Радостева // Вестник Национального Института Бизнеса. 2020. № 39. 182 с.

3. Туфетулов, А. М. Налоговые риски хозяйствующих субъектов / А. М. Туфетулов, А. И. Хайруллова, А. Р. Хафизова, В. И. Насырова // Финансовая экономика. 2021. № 11. С. 285–290. EDN DHQHPV. URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47360927.

УДК 657.1

ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Учеваткина Алина Сергеевна, магистрант

Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)

ELEMENTS OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM

Uchevatkina Alina Sergeevna, master's student

Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Система внутреннего контроля организуется руководством самого предприятия, это первое и основное отличие, например, независимый аудит проводится независимым аудитором, приглашаемым из специализированных организаций. В данной ситуации формы, и виды контрольных действий, которые будет предпринимать аудитор, разрабатываются и принимаются самим аудитором. Система внутреннего контроля сложная система, частями которой являются абсолютно все стороны жизни предприятия. Или, говоря образно, система внутреннего контроля – это своеобразная организация внутри организации. Однако, степень сложности, величина системы внутреннего контроля должна соответствовать в первую очередь величине самого предприятия.

Ключевые слова: контрольная среда, оценка рисков, риск-ориентированный подход, внутренний аудит, внутренний контроль, оценка, независимость, управление.

The internal control system is organized by the company's management itself; this is the first and main difference. For example,

an independent audit is conducted by an independent auditor invited from specialized organizations. In this situation, the forms and types of control actions the auditor will undertake are developed and approved by the auditor themselves. An internal control system is a complex system, encompassing absolutely every aspect of an enterprise's life. Or, figuratively speaking, an internal control system is a kind of organization within an organization. However, the complexity and scope of an internal control system should, first and foremost, correspond to the size of the enterprise itself.

Keywords: control environment, risk assessment, risk-based approach, internal audit, internal control, assessment, independence, management.

В современной практике управления хозяйствующими субъектами внутреннему контролю фактов хозяйственной жизни нередко уделяется недостаточное внимание. Во многих организациях деятельность, связанная с постановкой, внедрением и последующей оценкой эффективности системы внутреннего контроля, по-прежнему воспринимается как формальная обязанность, обусловленная внешними требованиями, а не как значимый инструмент повышения качества управления. Подобный подход представляется методологически ограниченным, поскольку внутренний контроль не сводится к совокупности обременительных процедур и дополнительных административных действий. Напротив, при системной и содержательной организации он способен обеспечивать вполне измеримые положительные результаты, выражающиеся в упорядочении распределения обязанностей персонала, повышении прозрачности бизнес-процессов, формировании объективных критериев оценки эффективности деятельности подразделений и должностных лиц, обеспечении сохранности активов, а также в росте результативности их использования. Следовательно, внутренний контроль следует рассматривать не как вспомогательную функцию, а как важнейший элемент управленческой инфраструктуры организации.

Значимость внутреннего контроля обусловлена не только его практической полезностью, но и нормативно-правовым требованием к его организации. Обязательность формирования системы внутреннего контроля закреплена в Федеральном законе от 6 декабря 2011 года № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» [1]. В соответствии со статьей 19 указанного закона экономические субъекты обязаны организовать внутренний контроль и осуществлять контрольные процедуры на постоянной основе в отношении всех фактов хозяйственной жизни. Для организаций, подлежащих обязательному аудиту, данное требование приобретает дополнительную содержательную нагрузку, поскольку они должны обеспечивать внутренний контроль не только самих хозяйственных операций, но и ведения бухгалтерского учета, а также формирования бухгалтерской отчетности. Из этого следует, что внутренний контроль в современных условиях является не факультативным управленческим инструментом, а обязательным компонентом системы финансового и организационного управления хозяйствующим субъектом.

С научной точки зрения система внутреннего контроля представляет собой совокупность взаимосвязанных организационных, информационных, методических и процедурных элементов, обеспечивающих достижение целей организации, снижение рисков, достоверность информации и соблюдение установленных требований. Традиционно такая система выстраивается на основе пяти ключевых компонентов: контрольной среды, оценки рисков, информационного обеспечения и коммуникаций, контрольных процедур, а также мониторинга эффективности применяемых средств контроля. Данная структура отражает представление о внутреннем контроле как о целостной системе, а не наборе разрозненных проверочных действий.

Следующим значимым компонентом выступает оценка рисков, представляющая собой процесс своевременного выявления и анализа факторов, способных препятствовать достижению целей организации. В рамках данного элемента особое значение приобретает не только установление самого факта существования риска, но и оценка вероятности его наступления, а также возможных последствий для хозяйствующего субъекта. Результаты такой работы, как правило, оформляются в виде карт оценки рисков, матриц рисков или реестров рисков, которые позволяют систематизировать угрозы, ранжировать их по степени значимости и определить приоритетные направления контрольного воздействия. Экономический смысл оценки рисков заключается в том, что она позволяет перейти от реагирования на уже наступившие негативные события к их предупреждению. Следовательно, данный элемент обеспечивает превентивный характер внутреннего контроля и делает его инструментом не только фиксации отклонений, но и снижения вероятности их возникновения.

На основе результатов оценки рисков разрабатываются контрольные процедуры, предназначенные для минимизации вероятности наступления неблагоприятных событий либо снижения тяжести их последствий. Контрольные процедуры представляют собой конкретные действия и механизмы, встраиваемые в бизнес-процессы организации. К их числу относятся соблюдение графика документооборота, заключение договоров о материальной ответственности с должностными лицами, разработка карт внутреннего контроля, проведение плановых и внеплановых инвентаризаций, согласование операций, проверка полномочий, санкционирование хозяйственных действий и иные мероприя-

тия. Сущность контрольных процедур заключается в том, что именно они переводят общие принципы внутреннего контроля в практическую плоскость. Если контрольная среда задает ценностную и организационную основу, а оценка рисков определяет проблемные зоны, то контрольные процедуры выступают непосредственным механизмом повседневного управленческого воздействия на хозяйственные процессы.

Информационные системы и коммуникации составляют еще один важный элемент внутреннего контроля, поскольку без качественного информационного обмена невозможно обеспечить согласованность действий персонала и устойчивость контрольной системы. «Благодаря современным информационным программам появляется возможность использовать аналитические инструменты, такие как программы для анализа больших данных, специализированные алгоритмы оценки, визуализации результатов» [2]. Их задача заключается в том, чтобы каждый сотрудник понимал свою роль в функционировании бизнес-процессов, знал пределы собственной ответственности и имел доступ к необходимой для исполнения обязанностей информации. Реализация данного элемента обеспечивается посредством утверждения должностных инструкций, разработки регламентов бизнес-процессов, стандартизации документооборота, формализации процедур взаимодействия между подразделениями и внедрения информационных систем, поддерживающих управленческий и учетный процесс. В научном смысле коммуникации в системе внутреннего контроля следует рассматривать как механизм институциональной координации, обеспечивающий связь между управленческими решениями, хозяйственными действиями и контрольными мероприятиями.

Неотъемлемым компонентом системы внутреннего контроля является мониторинг эффективности средств контроля. «Например, внутренний контроль обеспечивает разграничение доступа к платежным функциям, согласование операций, проверку первичных документов, сверки расчетов, контроль лимитов и корректность отражения данных в учете» [3]. Он представляет собой процесс периодической либо постоянной оценки того, насколько результативно функционируют контрольные механизмы и в какой степени они достигают поставленных целей. Для осуществления мониторинга могут использоваться как количественные, так и качественные методы. К качественным методам относят, например, тестирование отдельных элементов системы внутреннего контроля, экспертную оценку контрольных процедур, анализ соблюдения регламентов и оценку полноты выполнения установленных требований. Количественные методы могут выражаться в анализе числа выявленных нарушений, частоты отклонений, динамики потерь, показателей соблюдения сроков, полноты документооборота и иных измеримых характеристик. Мониторинг необходим не только для фиксации текущего состояния контрольной системы, но и для ее адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды.

Практика показывает, что мониторинг средств внутреннего контроля может осуществляться различными субъектами. Во-первых, он может проводиться внутренними аудиторами, являющимися сотрудниками самого хозяйствующего субъекта и обладающими необходимыми знаниями о специфике его деятельности. Во-вторых, такая оценка может быть поручена специалистам аудиторских или консалтинговых организаций, привлекаемым извне. С точки зрения организационной теории выбор между внутренней и внешней формой мониторинга зависит от масштабов бизнеса, сложности процессов, уровня зрелости системы управления и потребности в независимой оценке. Внутренние специалисты, как правило, глубже понимают особенности конкретной организации, тогда как внешние эксперты способны обеспечить более высокий уровень независимости и сопоставимость применяемых подходов с лучшими практиками.

Объектами внутреннего контроля выступают циклы деятельности организации, то есть устойчивые комплексы взаимосвязанных операций, обеспечивающих выполнение ее ключевых функций. К таким циклам относятся снабжение, производство, реализация, расчеты, движение денежных средств, управление персоналом, учет имущества, налоговое администрирование и иные бизнес-процессы. Рассмотрение именно циклов деятельности в качестве объектов контроля имеет принципиальное значение, поскольку позволяет воспринимать хозяйственные операции не изолированно, а во взаимосвязи. Такой подход обеспечивает более глубокое понимание причин отклонений и делает внутренний контроль инструментом процессного управления, а не только средством проверки отдельных документов или операций.

Одной из важнейших функций внутреннего контроля выступает надзор за деятельностью сотрудников организации и соблюдением ими установленных должностных обязанностей. Это положение имеет особое значение, поскольку даже наиболее совершенные регламенты и технические средства контроля не способны обеспечить устойчивость системы без надлежащей исполнительской дисциплины персонала. Контроль за деятельностью работников позволяет своевременно выявлять нарушения, ошибки, злоупотребления, несоблюдение процедур и иные отклонения, способные негативно повлиять на результаты деятельности организации. В более широком смысле данная функция обес-

печивает согласование индивидуального поведения работников с целями и интересами хозяйствующего субъекта.

Внутренний контроль реализуется с использованием множества методов, которые в совокупности формируют единую систему управленческого воздействия. К числу таких методов относятся бухгалтерский финансовый учет, бухгалтерский управленческий учет, ревизия, контрольные мероприятия и аудит. «Аудиторская деятельность сочетает в себе не только контрольные, но и аналитические функции, обнаруживая слабые места в системах учета и управления, что способствует совершенствованию практики финансовой отчетности» [4]. Бухгалтерский финансовый учет обеспечивает систематическое отражение фактов хозяйственной жизни посредством счетов, двойной записи, калькуляции, инвентаризации и документирования. Бухгалтерский управленческий учет дополняет его, создавая информационную базу для принятия решений, выделения центров ответственности, нормирования затрат и оценки результатов деятельности подразделений. Ревизия, контроль и аудит ориентированы на проверку правильности отражения хозяйственных операций, сопоставление документов, проведение инвентаризаций и получение пояснений от персонала. Несмотря на различие в инструментарии, все указанные методы объединяются общей целью – обеспечением надежности управления предприятием на основе достоверной, своевременной и проверяемой информации.

В этой связи заслуживает внимания категория «эккаунтинг», которая в современных условиях все чаще используется для обозначения комплекса профессиональной деятельности, связанной с формированием информационной базы управления организацией. В основе эккаунтинга лежит бухгалтерский учет как систематизированная деятельность по сбору, регистрации, обработке и представлению данных о хозяйственных операциях. Однако содержание данного понятия шире собственно учетной функции, поскольку оно объединяет планирование, составление отчетности, контрольную и аналитическую работу. Таким образом, эккаунтинг следует рассматривать как интегрированную информационно-аналитическую систему, обеспечивающую руководство данными, необходимыми для принятия экономически обоснованных решений.

На современном этапе развития учета существенную роль играет автоматизация обработки информации. Регистрация фактов хозяйственной жизни в большинстве организаций осуществляется с использованием компьютерных систем, включающих как ручные, так и автоматизированные процедуры обработки данных – от первичного ввода информации до ее отражения в Главной книге. Применение таких программных продуктов, как «1С:Бухгалтерия», позволяет ускорить учетные процессы, повысить их технологичность и расширить возможности контрольных мероприятий. Вместе с тем автоматизация не устраняет потребность во внутреннем контроле, а, напротив, придает ему новую форму. В условиях компьютеризированного учета контроль должен охватывать не только сами хозяйственные операции, но и правила настройки программ, доступ пользователей, корректность алгоритмов обработки информации, защиту данных и процедуры резервного копирования.

Как правило, в системе бухгалтерского учета используются два основных типа данных: нормативно-справочная информация и данные по конкретным хозяйственным операциям. Нормативно-справочная информация включает сведения, которые закладываются в систему как устойчивые параметры: справочники контрагентов, номенклатуры, ставки, правила расчета, учетные политики, классификаторы и иные базовые настройки. Данные по хозяйственным операциям отражают конкретные события, совершаемые в повседневной деятельности организации. Ошибки в нормативно-справочной информации обычно имеют более серьезные последствия, чем ошибки в единичных операциях, поскольку затрагивают большое количество учетных записей и способны системно искажать результаты обработки данных. Особенно высока значимость данного обстоятельства для автоматизированных систем учета, где неверные настройки, внесенные на начальном этапе, могут длительное время воспроизводить искажения без явных признаков сбоя. Следовательно, внутренний контроль должен охватывать не только операции, но и исходную информационную архитектуру учетной системы.

Формально бухгалтерский учет и контрольные процедуры могут рассматриваться как различные элементы управленческой системы. Однако на практике между ними существует теснейшая взаимосвязь. Так, в условиях ручного учета, например при обработке счетов-фактур на реализацию продукции, достижение контрольных целей обеспечивается посредством нумерации всех документов, устранения отсутствующих или неправильно оформленных бумаг, формирования полных комплектов документов и их последующей проверки контрольной службой. В компьютеризированной среде аналогичные задачи решаются иными способами: путем автоматической проверки совместимости данных, защиты файлов специализированными программами, формирования отчетов о несоответствиях и установления контроля со стороны уполномоченного персонала. Однако даже в автоматизированных условиях полное исключение ручной проверки нецелесообразно. На практике наиболее эффективной является комбинация автоматизированных и ручных процедур, поскольку именно такое соче-

тание позволяет своевременно обнаруживать расхождения, устранять причины ошибок и обеспечивать надежность документооборота.

Масштабы и содержание процедур внутреннего контроля определяются размерами предприятия, сложностью его деятельности и особенностями организационной структуры. Для индивидуального предпринимателя, самостоятельно осуществляющего хозяйственные операции, потребность в сложной многоступенчатой системе контроля объективно ниже, чем для крупной организации с многочисленным персоналом, разветвленной структурой и значительным объемом операций. На больших предприятиях требуется широкий набор методов и процедур, побуждающих сотрудников действовать в соответствии с политикой организации и интересами ее собственников. При всем разнообразии форм хозяйственной деятельности можно выделить пять базовых типов методов контроля: разделение обязанностей, систему независимых проверок, физические способы контроля и охраны, документальный контроль и систему подтверждения полномочий. Эти методы составляют основу контрольной архитектуры и могут комбинироваться в зависимости от особенностей конкретной организации.

Обобщая изложенное, следует отметить, что предприятия разрабатывают и внедряют процедуры внутреннего контроля для обеспечения уверенности в законности совершаемых ими действий, полноте и точности отражаемой информации, своевременном выявлении ошибок и оперативном устранении выявленных недостатков. Не менее важна и защита учетных данных, независимо от того, зафиксированы ли они в компьютерной системе или в бухгалтерских регистрах, а также ограничение доступа к ним кругом уполномоченных лиц. Иными словами, система внутреннего контроля направлена на обеспечение законности, полноты, точности и надежности хозяйственных операций и формируемой на их основе финансовой информации.

ЛИТЕРАТУРА

1. О бухгалтерском учете: Федер. закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ. Текст: электронный // Доступ из справочно-правовой системы «Гарант». URL: https://base.garant.ru/70103036/

2. Булычева Т. В., Шарина Е. М. Современные тренды в анализе и аудите финансовой отчетности // Теория и практика кооперации в современном обществе. Материалы международной научно-практической конференции. Саранск, 2025. С. 11–13.

2. Булычева Т. В., Елисеева О. В., Булычева М. В. Планирование аудиторской проверки финансовых результатов // Управленческий учет. 2025. № 5. С. 13–18.

4. Соколова Л. С., Булычева М. В. Роль отчета о финансовых результатах в системе финансовой отчетности организации в современных условиях // Интеграция науки в условиях цифровизации: материалы Национальной научно-практической конференции : в 2 ч. Российский университет кооперации, Саранский кооперативный институт. Саранск, 2021. С. 101–105.

УДК 657.1

ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И ЕГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ВНУТРЕННИМ АУДИТОМ

Учеваткина Алина Сергеевна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
Булычева Маргарита Валерьевна, магистрант
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

INTERNAL CONTROL AND ITS INTERACTION WITH INTERNAL AUDIT

Uchevatkina Alina Sergeevna, master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)
Bulycheva Margarita Valerievna, master's student
National Research University «Higher School of Economics»

Внутренний контроль представляет собой неотъемлемый элемент современной системы корпоративного управления, обеспечивающий упорядоченность хозяйственной деятельности, сохранность активов, достоверность учетной информации, соблюдение нормативных требований и достижение стратегических и операционных целей организации. В научной и прикладной литературе внутренний контроль рассматривается не как отдельная функция, ограниченная проверкой документов или поиском ошибок, а как целостная управленческая система, встроенная в текущие бизнес-процессы и охватывающая все уровни деятельности хозяйствующего субъекта. Его сущность заключается в создании таких организационных, методических и процедурных условий, при которых риск отклонения фактических результатов от запланированных параметров снижается до приемлемого уровня. Следовательно, внутренний контроль выступает не только средством выявления нарушений, но и механизмом профилактики потерь, управленческих ошибок и искажений информации.

Ключевые слова: контрольная среда, оценка рисков, риск-ориентированный подход, внутренний аудит, внутренний контроль, оценка, независимость, уравление.

Internal control is an integral element of a modern corporate governance system, ensuring the orderliness of business activities, the safety of assets, the reliability of accounting information, compliance with regulatory requirements, and the achievement of the organization's strategic and operational goals. In scientific and applied literature, internal control is considered not as a separate function limited to document verification or error detection, but as a holistic management system integrated into current business process-

es and covering all levels of the economic entity's activities. Its essence lies in creating organizational, methodological, and procedural conditions that reduce the risk of actual results deviating from planned parameters to an acceptable level. Consequently, internal control serves not only as a means of identifying violations but also as a mechanism for preventing losses, management errors, and information distortions.

Keywords: control environment, risk assessment, risk-based approach, internal audit, internal control, assessment, independence, management.

С содержательной точки зрения внутренний контроль следует рассматривать как многоуровневую систему организационных и методических средств, посредством которых обеспечиваются законность, целесообразность, эффективность и экономическая обоснованность хозяйственной деятельности организации. Его сущность не сводится к отдельным проверочным действиям или формальному наблюдению за соблюдением регламентов. Напротив, внутренний контроль представляет собой устойчиво действующий механизм, встроенный в систему управления и ориентированный на предупреждение отклонений, снижение рисков и обеспечение достижения целей хозяйствующего субъекта. В его состав входят внутренние правила, регламенты, процедуры согласования и санкционирования операций, механизмы распределения полномочий, способы мониторинга и оценки, а также инструменты обратной связи, позволяющие своевременно выявлять недостатки в организации процессов и принимать корректирующие управленческие решения. Следовательно, внутренний контроль необходимо понимать как неотъемлемый элемент управленческой инфраструктуры предприятия, обеспечивающий согласованность действий различных подразделений и поддержание устойчивости хозяйственной системы в условиях изменяющейся внутренней и внешней среды.

Объектом внутреннего контроля выступают не только финансово-хозяйственные операции в их узком бухгалтерском понимании, но и более широкий круг процессов, определяющих функционирование организации в целом. К таким объектам относятся организационные решения, информационные потоки, договорная деятельность, кадровые процедуры, исполнение внутренних нормативных актов, функционирование автоматизированных информационных систем, а также соблюдение правил внутреннего документооборота. Подобная широта объекта объясняется тем, что любые управленческие и операционные отклонения в конечном счете способны оказать влияние на имущественное положение организации, достоверность отчетности, деловую репутацию и способность достигать поставленных стратегических и текущих целей. Именно поэтому внутренний контроль не может быть локализован исключительно в бухгалтерской или финансовой службе; он должен пронизывать все ключевые процессы и выступать универсальным механизмом внутренней координации и управленческой дисциплины.

Особое значение имеет понимание того, что контрольная среда не формируется автоматически и не возникает исключительно в результате утверждения набора локальных нормативных актов. Ее качество определяется общей позицией руководства, принятой системой корпоративных ценностей, уровнем деловой этики, степенью формализованности процедур, качеством документооборота и зрелостью системы управления рисками. Если руководство демонстрирует приверженность прозрачности, подотчетности и соблюдению внутренних правил, контрольная среда укрепляется и начинает выполнять превентивную функцию. Если же управленческая практика допускает произвольное отклонение от установленных процедур, то даже формально разработанная система контроля теряет действенность. В связи с этим внутренний контроль следует трактовать не просто как совокупность технических процедур, а как проявление управленческой культуры организации в ее институциональном выражении.

«Аудиторская деятельность сочетает в себе не только контрольные, но и аналитические функции, обнаруживая слабые места в системах учета и управления, что способствует совершенствованию практики финансовой отчетности» [1]. Теоретическая основа внутреннего контроля опирается на положение о том, что деятельность любой организации осуществляется в условиях неопределенности и сопровождается воздействием многочисленных рисков. К их числу относятся финансовые, операционные, правовые, информационные, репутационные и стратегические угрозы, каждая из которых способна нарушить устойчивость функционирования хозяйствующего субъекта. В этом контексте внутренний контроль выполняет функцию системного ограничения неблагоприятных последствий, возникающих в результате ошибок, злоупотреблений, недостатков управления или изменений во внешней среде. Его значение заключается в том, что он обеспечивает сопоставление фактического состояния процессов с установленными внутренними нормативами, стандартами, лимитами, бюджетами и иными параметрами, задающими допустимые границы хозяйственного поведения. При отсутствии такого сопоставления управленческая система утрачивает способность к упреждающему реагированию, а решения начинают носить преимущественно реактивный характер. Следовательно,

внутренний контроль выступает формой превентивного воздействия, ориентированного на предупреждение управленческих сбоев и поддержание организационной устойчивости.

В структуре внутреннего контроля традиционно выделяются несколько взаимосвязанных элементов, каждый из которых выполняет самостоятельную функцию, но в то же время действует в тесной связи с остальными компонентами системы. Базисным элементом является контрольная среда, задающая общий тон управленческого поведения и определяющая отношение персонала к соблюдению правил и процедур. Она выражается в организационной структуре, распределении функций и ответственности, уровне компетентности работников, соблюдении этических стандартов, стиле руководства и эффективности органов корпоративного управления. Вторым важным компонентом выступает оценка рисков, в рамках которой организация выявляет факторы, способные препятствовать достижению ее целей, и определяет области, нуждающиеся в контрольных мероприятиях. Третьим элементом являются собственно контрольные процедуры, включающие согласование операций, разграничение полномочий, санкционирование платежей, сверки, инвентаризации, лимитирование, контроль доступа, автоматизированные проверки в информационных системах и мониторинг отклонений. Совокупность этих процедур обеспечивает практическую реализацию контрольной функции и связывает стратегические установки руководства с повседневной деятельностью подразделений.

На этом фоне внутренний аудит занимает особое место, поскольку представляет собой не часть текущего исполнения контрольных процедур, а инструмент независимой внутриорганизационной оценки. Его назначение заключается в предоставлении руководству и органам корпоративного управления объективной, методически выверенной и систематизированной информации о состоянии бизнес-процессов, надежности системы внутреннего контроля, качестве управления рисками и степени соблюдения внутренних и внешних требований. В отличие от линейных подразделений, которые одновременно участвуют в операционной деятельности и несут ответственность за соблюдение контрольных процедур, внутренний аудит не должен быть включен в непосредственное исполнение проверяемых функций. Такое разграничение необходимо для сохранения его независимости и объективности. Если подразделение внутреннего аудита вовлекается в текущее управление процессами, возникает риск утраты критической дистанции, а следовательно, снижается ценность его выводов как инструмента независимой оценки.

Взаимодействие внутреннего контроля и внутреннего аудита носит системный и взаимодополняющий характер. «Например, внутренний контроль обеспечивает разграничение доступа к платежным функциям, согласование операций, проверку первичных документов, сверки расчетов, контроль лимитов и корректность отражения данных в учете» [2]. С одной стороны, внутренний аудит рассматривает систему внутреннего контроля как основной объект анализа. Он оценивает, насколько полно в организации идентифицированы ключевые риски, корректно ли разработаны и документированы контрольные процедуры, соблюдаются ли утвержденные регламенты, обеспечивается ли сохранность активов, достаточен ли уровень автоматизации контроля и существуют ли участки, остающиеся вне надлежащего наблюдения. С другой стороны, внутренний контроль получает от внутреннего аудита важный импульс к развитию, поскольку результаты аудиторских проверок становятся основанием для совершенствования процедур, перераспределения контрольных полномочий, усиления надзора за отдельными процессами и актуализации системы управления рисками. В этой связи внутренний аудит не подменяет внутренний контроль и не дублирует его функции, а выполняет роль механизма его профессиональной диагностики, развития и адаптации к изменяющимся условиям функционирования организации.

Одним из наиболее значимых направлений взаимодействия выступает участие внутреннего аудита в оценке зрелости системы внутреннего контроля. Под зрелостью в данном случае понимается степень институциональной и процедурной развитости контрольной среды, полнота охвата рисков, регулярность контрольного мониторинга, качество документирования процедур, уровень автоматизации и способность системы своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды. В организациях с низким уровнем зрелости контрольные мероприятия нередко носят фрагментарный характер, зависят от личной инициативы отдельных сотрудников и осуществляются преимущественно после возникновения проблемной ситуации. Напротив, в зрелых системах контроль изначально встроен в бизнес-процессы, основан на риск-ориентированном подходе, обеспечен внутренними регламентами и поддерживается цифровыми инструментами. Внутренний аудит, осуществляя оценку зрелости, способствует переходу от интуитивной модели контроля к системной архитектуре управления, где контрольные процедуры становятся не реакцией на сбои, а частью устойчивого организационного дизайна.

Практическая значимость взаимодействия внутреннего контроля и внутреннего аудита особенно

отчетливо проявляется в финансовой сфере, где цена ошибок и злоупотреблений наиболее высока. «Благодаря современным информационным программам появляется возможность использовать аналитические инструменты, такие как программы для анализа больших данных, специализированные алгоритмы оценки, визуализации результатов» [3]. Здесь внутренний контроль обеспечивает такие функции, как разграничение доступа к платежным операциям, согласование расходов, подтверждение правомерности сделок, проверка первичных документов, проведение сверок, соблюдение лимитов и корректность отражения данных в учетных системах. Внутренний аудит, в свою очередь, оценивает, действительно ли эти механизмы работают на практике, не обходятся ли они в повседневной деятельности, не образуются ли конфликты полномочий, не являются ли отдельные процедуры избыточными и существуют ли зоны, в которых риск существенного искажения сохраняется без достаточного контрольного покрытия. Аналогичная логика действует в закупках, управлении запасами, договорной работе, кадровом администрировании, налоговом учете и сфере информационной безопасности, где внутренний аудит выступает инструментом проверки не только соблюдения формальных правил, но и реальной эффективности контрольной системы.

Особую роль в обеспечении результативного взаимодействия играет информационный обмен между системой внутреннего контроля и внутренним аудитом. Полноценная аудиторская оценка невозможна без доступа к сведениям о выявленных нарушениях, отклонениях, результатах инвентаризаций, жалобах, инцидентах информационной безопасности, исполнении бюджетов, изменениях внутренних регламентов и результатах ранее проведенных проверок. Одновременно сама система внутреннего контроля нуждается в структурированной обратной связи, которую предоставляет внутренний аудит в форме выводов, оценок рисков, рекомендаций, приоритетов корректирующих мероприятий и анализа остаточного риска. При отсутствии такого обмена контрольная среда начинает функционировать замкнуто, теряя способность к институциональному обучению и внутреннему развитию.

С научной точки зрения значительный интерес представляет проблема независимости внутреннего аудита. Поскольку он действует внутри организации, абсолютная институциональная независимость для него недостижима. Однако это не отменяет необходимости обеспечения функциональной независимости, предполагающей подотчетность совету директоров, комитету по аудиту либо иному органу корпоративного контроля по вопросам утверждения плана проверок, рассмотрения отчетов и оценки результатов аудиторской деятельности. Чем сильнее внутренний аудит зависит от линейного менеджмента, тем выше риск ограничения критических выводов, смещения фокуса проверок и утраты способности выявлять системные недостатки управления. Поэтому независимость внутреннего аудита следует рассматривать не как формальный организационный признак, а как важнейшее условие достоверности его аналитических выводов и практической полезности для корпоративного управления.

При этом наличие подразделения внутреннего аудита само по себе не гарантирует высокого качества системы внутреннего контроля. Если руководство воспринимает аудит исключительно как внешний раздражающий фактор, формально относится к его рекомендациям, не принимает мер по устранению выявленных недостатков и не выделяет ресурсы на совершенствование процессов, результаты проверок не превращаются в реальные институциональные изменения. В подобных условиях внутренний аудит утрачивает преобразующую функцию и ограничивается констатацией проблем без последующего практического эффекта. Поэтому подлинно результативное взаимодействие возможно лишь при наличии управленческой зрелости, когда контроль и аудит воспринимаются как взаимосвязанные элементы устойчивого развития организации. В такой модели внутренний аудит становится источником организационного знания и инструментом повышения качества управления, тогда как внутренний контроль выступает механизмом практической реализации выработанных управленческих решений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Булычева Т. В., Елисеева О. В., Булычева М. В. Планирование аудиторской проверки финансовых результатов // Управленческий учет. 2025. № 5. С. 13–18.

2. Соколова Л. С., Булычева М. В. Роль отчета о финансовых результатах в системе финансовой отчетности организации в современных условиях // Интеграция науки в условиях цифровизации: материалы Национальной научно-практической конференции : в 2 ч. Российский университет кооперации, Саранский кооперативный институт. Саранск, 2021. С. 101–105.

3. Булычева Т. В., Шарина Е. М. Современные тренды в аализе и аудите финансовой отчетности // Теория и практика кооперации в современном обществе. Материалы международной научно-практической конференции. Саранск, 2025. С. 11–13.

УДК 657.22

УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ НАЛОГОВОГО УЧЕТА

Цыплакова Мария Михайловна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st810707@ruc.su

ACCOUNTING POLICY OF A BUDGETARY INSTITUTION FOR TAX ACCOUNTING

Tsyplakova Maria Mikhailovna, Master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье исследуются особенности формирования учетной политики бюджетного учреждения для целей налогового учета. Рассмотрены основные налоги, уплачиваемые бюджетными учреждениями, и элементы учетной политики по каждому из них. Проанализированы актуальные изменения налогового законодательства 2024–2025 гг., влияющие на содержание учетной политики. Выявлены типичные ошибки и предложены рекомендации по оптимизации налоговой учетной политики бюджетного учреждения.

Ключевые слова: учетная политика, налоговый учет, бюджетное учреждение, налог на прибыль, налог на добавленную стоимость, налог на имущество, налоговое планирование, Налоговый кодекс

The article examines the specifics of forming the accounting policy of a budgetary institution for tax purposes. The main taxes paid by budgetary institutions and the elements of accounting policy for each of them are considered. Current changes in tax legislation for 2024–2025 that affect the content of accounting policy are analyzed. Typical errors are identified and recommendations for optimizing the tax accounting policy of a budgetary institution are proposed.

Keywords: accounting policy, tax accounting, budgetary institution, corporate income tax, value added tax, property tax, tax planning, Tax Code

Наряду с учетной политикой для целей бухгалтерского учета каждое бюджетное учреждение обязано сформировать учетную политику для целей налогообложения. Данный документ представляет собой совокупность выбранных учреждением способов ведения налогового учета, закрепляемых приказом руководителя. Несмотря на то, что бюджетные учреждения не являются коммерческими организациями, они выступают плательщиками ряда налогов и обязаны вести налоговый учет в соответствии с требованиями Налогового кодекса Российской Федерации (далее – НК РФ) [1].

Специфика налоговой учетной политики бюджетного учреждения обусловлена особым характером его деятельности: основным источником финансирования являются субсидии из бюджета на выполнение государственного (муниципального) задания, однако большинство учреждений также осуществляют приносящую доход деятельность, облагаемую налогами. Именно в рамках этой деятельности формирование грамотной налоговой учетной политики имеет практическое значение [2].

В соответствии со ст.11 НК РФ учреждения обязаны формировать учетную политику для целей налогообложения, где будут установлены способы определения доходов и расходов, что признается доходами и расходами и их распределение, так же отражен способ учета иных показателей плана ФХД для целей налогообложения. Учетная политика в целях налогообложения утверждается приказом директора образовательной организации и применяется с 1 января года, следующего за годом её утверждения [1].

Важно заметить, что учетная политика в целях налогообложения составляется отдельно от учетной политики для целей бухгалтерского учета, однако эти два документы могут быть объединены в одну учетную политику учреждения, с выделением соответствующих разделов, т.к. имеют место быть различия в бухгалтерском и налоговом учете [3].

Общеобразовательные организации являются налогоплательщиками следующих налогов: налог на прибыль организаций, налог на добавленную стоимость, налог на имущество организаций, земельный и транспортный налоги и являются налоговым агентом по удержанию и перечислению налога на доходы физических лиц.

Рассмотрим ключевые элементы учетной политики по каждому из наиболее значимых налогов.

Налог на прибыль организаций. Данный раздел учетной политики является наиболее объемным и включает следующие элементы: метод признания доходов и расходов (метод начисления или кассовый метод); порядок определения доходов от реализации и внереализационных доходов; классификация расходов на прямые и косвенные; метод начисления амортизации основных средств и нематериальных активов; порядок формирования резервов (по сомнительным долгам, на оплату отпусков, на ремонт основных средств); способ списания стоимости материальных расходов [1].

Применительно к бюджетным учреждениям следует учитывать, что целевое финансирование в виде субсидий на выполнение государственного (муниципального) задания не включается в налоговую базу по налогу на прибыль при условии ведения раздельного учета доходов и расходов по целе-

вому финансированию и приносящей доход деятельности. Кроме того, бюджетные учреждения, осуществляющие образовательную или медицинскую деятельность, вправе применять нулевую налоговую ставку при соблюдении условий, установленных статьями 284.1 и 284.5 НК РФ [4].

Налог на добавленную стоимость. В учетной политике по НДС бюджетное учреждение определяет: момент определения налоговой базы; порядок ведения раздельного учета операций, облагаемых и не облагаемых НДС; порядок распределения входного НДС при осуществлении как облагаемых, так и необлагаемых операций; применяемое правило «пяти процентов» (возможность принятия к вычету всей суммы входного НДС, если доля расходов на необлагаемые операции не превышает 5 % общей суммы расходов). Раздельный учет НДС особенно актуален для бюджетных учреждений, поскольку значительная часть их деятельности освобождена от налогообложения [5].

Налог на имущество организаций. Учетная политика в части налога на имущество содержит положения о порядке определения налоговой базы (по среднегодовой стоимости или по кадастровой стоимости для отдельных объектов), перечне объектов, подлежащих и не подлежащих налогообложению, а также применяемых налоговых льготах. Бюджетные учреждения должны учитывать, что имущество, приобретенное за счет бюджетных средств и используемое для осуществления основной деятельности, в определенных случаях может быть освобождено от налогообложения в соответствии с региональным законодательством [6].

Налог на доходы физических лиц. Бюджетное учреждение выступает налоговым агентом по НДФЛ в отношении доходов, выплачиваемых своим работникам. В учетной политике для целей налогового учета целесообразно закрепить порядок исчисления и удержания НДФЛ, применение стандартных, социальных и имущественных налоговых вычетов на основании заявлений работников и подтверждающих документов, а также сроки перечисления удержанного налога в бюджет. С учетом перехода на единый налоговый счет данный раздел приобрел дополнительные особенности, связанные с порядком и сроками уведомления налогового органа об исчисленных суммах [1].

Страховые взносы. Хотя страховые взносы формально не являются налогами, их администрирование осуществляется налоговыми органами, и элементы учетной политики, связанные с порядком исчисления и уплаты взносов, целесообразно включить в налоговую учетную политику. В данном разделе фиксируются применяемые тарифы страховых взносов, перечень необлагаемых выплат, порядок формирования базы для начисления взносов и правила ведения аналитического учета расчетов с внебюджетными фондами [2].

Проведенная в 2025 году налоговая реформа в соответствии с Федеральным законом от 12 июля 2024 г. № 176-ФЗ, привела к изменениям в порядке налогообложения, которые необходимы для отражения при составлении актуальной учетной политики бюджетного учреждения.

Важным изменением, непосредственно влияющим на расчет налога на прибыль, стало увеличение ставки налога на прибыль организаций с 20 % до 25 % с 1 января 2025 г. за счет изменения распределения между бюджетами: для федерального бюджета налоговая ставка увеличена с 3 до 8 %, а для регионального бюджета – сохранена на прежнем уровне (17 %) [7].

Следующее нововведение касается федерального инвестиционного налогового вычета. В соответствии со ст.286.2 НК РФ, можно уменьшить сумму налога на прибыль на расходы по приобретению и модернизации основных средств и нематериальных активов. Решение о применении налогового вычета должно быть закреплено в учетной политике организации, с учетом ограничений, установленных для отдельных категорий налогоплательщиков [7].

С 2025 года так же увеличили повышающий коэффициент к расходам на НИОКР с 1,5 до 2, это позволит учитывать соответствующие расходы в двукратном размере для целей налогообложения прибыли. Применение данного коэффициента также должно быть отражено в учетной политике [8].

В части НДС существенные изменения связаны с распространением обязанности по уплате данного налога на плательщиков упрощенной системы налогообложения с 2025 г. Хотя данное изменение напрямую не затрагивает бюджетные учреждения, находящиеся на общей системе налогообложения, оно может повлиять на порядок расчетов с контрагентами, применяющими упрощенную систему, что следует учитывать при ведении раздельного учета [5].

Практика формирования налоговой учетной политики бюджетных учреждений показывает наличие ряда типичных ошибок. Наиболее распространенной является отсутствие налоговой учетной политики как самостоятельного документа или раздела. Многие учреждения ограничиваются лишь учетной политикой для целей бухгалтерского учета, полагая, что налоговые вопросы регулируются ею автоматически. Между тем различия в правилах признания доходов, расходов и стоимости активов для целей бухгалтерского и налогового учета делают такой подход некорректным [3].

Другой распространенной ошибкой является недостаточная проработка порядка ведения раздель-

ного учета. Для бюджетных учреждений, получающих как целевые субсидии, так и доходы от предпринимательской деятельности, раздельный учет является обязательным условием правомерного исключения целевого финансирования из налоговой базы. Отсутствие утвержденной методики раздельного учета влечет риск доначисления налогов и привлечения к ответственности [4].

Третья типичная ошибка – несвоевременная актуализация учетной политики. Изменения, внесенные в учетную политику для целей налогообложения после начала нового налогового периода, не могут применяться ретроспективно, что приводит к невозможности использования новых налоговых преференций в текущем году [1].

Для оптимизации налоговой учетной политики бюджетного учреждения рекомендуется: обеспечить ежегодный анализ изменений налогового законодательства и своевременное внесение корректировок до 31 декабря текущего года; детально проработать методику раздельного учета с указанием конкретных субсчетов и аналитических регистров; оценить целесообразность применения налоговых преференций и льгот, предусмотренных НК РФ для отдельных видов деятельности; обеспечить согласованность положений налоговой и бухгалтерской учетных политик для минимизации временных и постоянных разниц [9].

Отдельного внимания заслуживает вопрос взаимодействия бухгалтерии общеобразовательного учреждения с налоговыми органами. Для целей налогообложения учетная политика является документом, запрашиваемым при проведении налоговых проверок, поэтому формулировки в учетной политике должны быть четкими, ясными, не иметь двояких значений. Так же стоит в положениях учетной политики отразить порядок хранения налоговых регистров, первичных документов, обосновывающих применение тех или иных способов налогового учета [3].

Одним из важных путей совершенствования учетной политики в целях налогообложения является автоматизация налогового учета.

Выбор программного обеспечения и порядок формирования налоговых регистров должны быть закреплены в учетной политике, т.к. современные информационные системы позволяют сформировать на основе имеющихся данных бухгалтерского учета налоговые регистры, чем сократить трудозатраты и снизить риск ошибок [9].

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что учетная политика в целях налогообложения – это инструмент для управления налоговыми обязательствами общеобразовательного учреждения. Основательная подготовка этого документа позволяет соблюдать требования налогового законодательства и оптимизировать налоговую нагрузку учреждения. Актуализация учетной политики для целей налогообложения является необходимым условием финансовой устойчивости общеобразовательного учреждения в связи с масштабными налоговыми изменениями в 2025 году.

ЛИТЕРАТУРА

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2000. № 32. Ст. 3340.
2. Кондраков Н. П. Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных учреждениях: учебное пособие / Н. П. Кондраков, И. Н. Кондраков. 7-е изд., перераб. и доп. Москва: Проспект, 2010. 464 с.
3. Как казенному, бюджетному, автономному учреждению сформировать учетную политику для целей налогообложения // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru
4. Об утверждении Инструкции по применению Плана счетов бухгалтерского учета бюджетных учреждений: приказ Минфина России от 16 декабря 2010 г. № 174н // Собрание законодательства Российской Федерации. 2011. № 3. Ст. 456.
5. Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета для организаций государственного сектора «Учетная политика, оценочные значения и ошибки»: приказ Минфина России от 30 декабря 2017 г. № 274н (ред. от 13.09.2023) // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: http://pravo.gov.ru
6. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ. Глава 30 «Налог на имущество организаций» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2000. № 32. Ст. 3340.
7. О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации: Федеральный закон от 12 июля 2024 г. № 176-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2024. № 29. Ст. 4131.
8. Изменения по налогу на прибыль в 2024–2025 годах // Информационная система «1С:ИТС». 2024. URL: https://buh.ru/articles/izmeneniya-po-nalogu-na-pribyl-v-2024-2025-godakh.html
9. Полещук Т. А. Бухгалтерский учет в бюджетных организациях: учебное пособие / Т. А. Полещук, О. В. Митина. Москва: Вузовский учебник, 2019. 320 с.

УДК 657.1

УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА

Цыплакова Мария Михайловна, магистрант

Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)

E-mail: st810707@ruc.su

ACCOUNTING POLICY OF A BUDGETARY INSTITUTION FOR ACCOUNTING

Tsyplakova Maria Mikhailovna, Master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье раскрываются содержание и порядок формирования учетной политики бюджетного учреждения для целей бухгалтерского учета. Рассмотрены нормативно-правовая база, определяющая требования к структуре и содержанию данного документа, ключевые методологические аспекты выбора способов ведения бухгалтерского учета. Особое внимание уделено изменениям, связанным с внедрением федеральных стандартов бухгалтерского учета государственных финансов в 2024–2025 гг. Предложены рекомендации по повышению качества учетной политики.

Ключевые слова: учетная политика, бухгалтерский учет, бюджетное учреждение, федеральные стандарты, план счетов, основные средства, амортизация, документооборот

The article reveals the content and procedure for forming the accounting policy of a budgetary institution for accounting purposes. The regulatory framework defining the requirements for the structure and content of this document, as well as key methodological aspects of selecting accounting methods, are examined. Particular attention is paid to changes associated with the implementation of federal accounting standards for public finance in 2024–2025. Recommendations for improving the quality of accounting policy are proposed.

Keywords: accounting policy, accounting, budgetary institution, federal standards, chart of accounts, fixed assets, depreciation, document flow

Учетная политика для целей бухгалтерского учета является фундаментальным организационно-методическим документом бюджетного учреждения, определяющим совокупность способов ведения бухгалтерского учета – первичного наблюдения, стоимостного измерения, текущей группировки и итогового обобщения фактов хозяйственной жизни. В отличие от учетной политики для целей налогообложения, данный документ ориентирован на обеспечение полноты и достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности учреждения, формируемой в интересах широкого круга пользователей: учредителя, органов финансового контроля, общественности [1].

Реформирование системы бухгалтерского учета в государственном секторе Российской Федерации, направленное на сближение с международными стандартами финансовой отчетности общественного сектора (МСФООС), существенно изменило подходы к формированию учетной политики бюджетных учреждений. Поэтапное внедрение федеральных стандартов бухгалтерского учета государственных финансов (ФСБУ) потребовало значительной переработки как методологических, так и организационных разделов данного документа [2].

Основополагающим нормативным актом, регулирующим формирование учетной политики бюджетного учреждения для целей бухгалтерского учета, является ФСБУ «Учетная политика, оценочные значения и ошибки» (приказ Минфина России от 30 декабря 2017 г. № 274н). Данный стандарт устанавливает, что учетная политика формируется главным бухгалтером учреждения и утверждается приказом руководителя. При этом стандарт закрепляет принцип последовательности применения учетной политики: однажды избранные способы учета применяются из года в год, а их изменение допускается лишь в строго определенных случаях [3].

Помимо данного стандарта, при разработке учетной политики необходимо руководствоваться Федеральным законом от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете», Инструкцией по применению Единого плана счетов (приказ Минфина России от 1 декабря 2010 г. № 157н), Инструкцией по применению Плана счетов бухгалтерского учета бюджетных учреждений (приказ Минфина России от 16 декабря 2010 г. № 174н), а также профильными ФСБУ по отдельным объектам учета [4].

Существенное значение имеют методические разъяснения Минфина России. В частности, в письме от 31 августа 2018 г. № 02-06-07/62480 закреплен принцип, согласно которому учетная политика бюджетного учреждения должна основываться исключительно на нормативных актах для организаций государственного сектора. Использование положений по бухгалтерскому учету (ПБУ), предназначенных для коммерческих организаций, не допускается [5].

Организационный раздел учетной политики определяет общие условия организации бухгалтерского учета в учреждении. Прежде всего, в нем фиксируется способ ведения учета: силами собственной бухгалтерской службы, через централизованную бухгалтерию по соглашению или с привлечением специализированной организации. При этом учреждения, передавшие полномочия по ведению учета централизованной бухгалтерии, вправе утвердить внутренний нормативный документ, регламентирующий порядок оформления и передачи первичных документов [6].

Ключевым элементом организационного раздела является рабочий план счетов бухгалтерского учета. Он формируется на основе Единого плана счетов и Плана счетов бюджетных учреждений с учетом специфики деятельности конкретного учреждения и включает только те счета, которые необходимы для отражения совершаемых хозяйственных операций. Рабочий план счетов утверждается в качестве приложения к учетной политике [4].

В организационном разделе также определяются: формы первичных учетных документов и регистров бухгалтерского учета, технология обработки учетной информации (в том числе используемое

программное обеспечение), порядок и сроки проведения инвентаризации активов и обязательств, график документооборота, перечень лиц, имеющих право подписи учетных документов. С 2024 г. учреждения получили возможность выбирать между унифицированными формами, утвержденными приказами Минфина России № 52н и № 61н, а также разрабатывать собственные формы при соблюдении обязательных реквизитов [5].

Методологический раздел учетной политики закрепляет конкретные способы ведения бухгалтерского учета, избранные учреждением из числа допускаемых нормативными актами. Остановимся на ключевых элементах этого раздела.

В соответствии с ФСБУ «Основные средства» (приказ Минфина России от 31 декабря 2016 г. № 257н) в учетной политике необходимо определить: порядок отнесения объектов к основным средствам; критерии объединения и разделения объектов учета; методы определения справедливой стоимости при безвозмездном получении; метод начисления амортизации. Государственные учреждения начисляют амортизацию линейным методом в течение срока полезного использования объекта. Ежемесячные начисления производятся в размере 1/12 годовой суммы амортизации, начиная с месяца, следующего за месяцем ввода в эксплуатацию [7].

В учетной политике отражаются критерии признания нематериальных активов, порядок определения первоначальной стоимости, сроки полезного использования, методы начисления амортизации. Для организаций бюджетной сферы необходимо учитывать специфику соответствующих ФСБУ [3].

Учетная политика должна отражать положения о порядке оценки материальных запасов при поступлении и выбытии. При выбытии материалов учреждение должно определить один из методов оценки: по средней фактической стоимости, по фактической стоимости единицы или способом ФИФО и закрепить его в учетной политике [4].

В методологическом разделе определяется порядок признания доходов от приносящей доход деятельности и порядок отнесения расходов к соответствующим периодам.

Особое внимание уделяется разграничению расходов по источникам финансирования – субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания и средства от приносящей доход деятельности [8].

Учет расчетов и обязательств. Учетная политика устанавливает порядок создания резервов предстоящих расходов (на оплату отпусков, по претензионным требованиям и искам), порядок расчетов с подотчетными лицами, сроки и лимиты выдачи денежных средств под отчет, а также правила формирования резерва по сомнительным долгам [3].

Учет арендных отношений. В соответствии с ФСБУ «Аренда» (приказ Минфина России от 31 декабря 2016 г. № 258н) в учетной политике закрепляются критерии классификации арендных отношений на операционную и финансовую аренду, порядок определения справедливой стоимости права пользования активом, метод начисления амортизации объектов права пользования, а также порядок отражения арендных платежей. Учреждения, выступающие арендаторами государственного или муниципального имущества, должны особо тщательно проработать данный раздел, поскольку учет арендных операций в государственном секторе имеет ряд специфических особенностей [7].

Учет обесценения активов. ФСБУ «Обесценение активов» (приказ Минфина России от 31 декабря 2016 г. № 259н) требует от учреждений проведения регулярного тестирования нефинансовых активов на предмет обесценения. В учетной политике определяются периодичность проведения такого тестирования, признаки возможного обесценения, порядок определения справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие, а также правила отражения убытков от обесценения и их восстановления в бухгалтерском учете [8].

В 2024–2025 гг. произошел ряд существенных изменений в нормативном регулировании бухгалтерского учета, непосредственно затрагивающих учетную политику бюджетных учреждений. С 1 апреля 2025 г. стал обязательным к применению ФСБУ 28/2023 «Инвентаризация», что требует приведения соответствующего раздела учетной политики в соответствие с его положениями. В частности, стандарт уточняет основания для проведения инвентаризации, порядок документального оформления результатов и сроки отражения выявленных расхождений в учете [9].

Изменения затронули и порядок применения бюджетной классификации. В 2025 г. введены новые коды видов расходов, что влечет необходимость корректировки рабочего плана счетов в составе учетной политики. Кроме того, изменены общие требования к заполнению отчета о результатах деятельности учреждения, вступившие в силу с 1 февраля 2025 г., – предельный срок утверждения отчета и его представления учредителю продлен до 1 апреля [10].

Минфин России продолжает разработку новых электронных форм документов бюджетного учета. В частности, предложена форма 0510478 «Сведения о признании объектов права нефинансовых активов» для принятия к учету объектов права пользования нефинансовыми активами по договорам операционной аренды. Учреждениям, планирующим переход на электронные формы, необходимо отра-

зить это в учетной политике, скорректировав график документооборота и порядок хранения электронных документов [5].

Для повышения качества учетной политики бюджетного учреждения для целей бухгалтерского учета можно предложить ряд практических мер. Прежде всего, стоит обеспечить индивидуализацию учетной политики, отказавшись от формального копирования типовых образцов. Документ должен отражать реальную специфику хозяйственных операций конкретного учреждения, включая только те способы учета, которые фактически применяются или планируются к применению.

Не менее важно выстроить систему регулярного мониторинга нормативных изменений с закреплением ответственных лиц и сроков актуализации учетной политики. Приказ о внесении изменений должен издаваться до начала отчетного года, к которому эти изменения относятся.

Параллельно рекомендуется поэтапно переходить на электронные формы первичных учетных документов в соответствии с приказом Минфина России № 61н, одновременно обеспечивая техническую готовность учреждения и повышение квалификации персонала. Переход на электронный документооборот позволит существенно повысить оперативность учетных процедур и снизить вероятность ошибок [10].

Подводя итог, отметим: учетная политика бюджетного учреждения для целей бухгалтерского учета – это живой документ, содержание которого определяется как нормативными требованиями, так и особенностями деятельности конкретного учреждения. Системность, своевременная корректировка и ориентация на реальные потребности учреждения – вот условия обеспечения достоверности бухгалтерской отчетности и эффективности управления финансовыми ресурсами.

ЛИТЕРАТУРА

1. О бухгалтерском учете: Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2011. № 50. Ст. 7344.
2. Качкова О. Е. Бухгалтерский учет в бюджетных учреждениях: учебное пособие / О. Е. Качкова, Т. И. Кришталева, М. Ф. Овсийчук. Москва: КноРус, 2019. 286 с.
3. Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета для организаций государственного сектора «Учетная политика, оценочные значения и ошибки»: приказ Минфина России от 30 декабря 2017 г. № 274н // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: http://pravo.gov.ru
4. Об утверждении Единого плана счетов бухгалтерского учета и Инструкции по его применению: приказ Минфина России от 1 декабря 2010 г. № 157н // Собрание законодательства Российской Федерации. 2011. № 3. Ст. 451.
5. Письмо Минфина России от 31 августа 2018 г. № 02-06-07/62480 «О формировании учетной политики организаций бюджетной сферы» // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru
6. Кондраков Н. П. Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных учреждениях: учебное пособие / Н. П. Кондраков, И. Н. Кондраков. 7-е изд., перераб. и доп. Москва: Проспект, 2010. 464 с.
7. Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета для организаций государственного сектора «Основные средства»: приказ Минфина России от 31 декабря 2016 г. № 257н // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: http://pravo.gov.ru
8. Об утверждении Инструкции по применению Плана счетов бухгалтерского учета бюджетных учреждений: приказ Минфина России от 16 декабря 2010 г. № 174н // Собрание законодательства Российской Федерации. 2011. № 3. Ст. 456.
9. Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 28/2023 «Инвентаризация»: приказ Минфина России от 13 января 2023 г. № 4н // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: http://pravo.gov.ru
10. Учетная политика бюджетного учреждения с 2024 г.: образец заполнения // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru

УДК 657.1

УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА В БЮДЖЕТНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

Цыплакова Мария Михайловна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st810707@ruc.su

ACCOUNTING POLICY IN A BUDGETARY INSTITUTION

Tsyplakova Maria Mikhailovna, Master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассматриваются нормативные основы, структура и актуальные проблемы формирования учетной политики бюджетного учреждения. Проанализирована система нормативно-правового регулирования, определяющая порядок разработки и утверждения учетной политики организаций государственного сектора. Выявлены основные проблемы, возникающие при формировании и применении учетной политики, и предложены рекомендации по их решению с учетом изменений законодательства 2024–2025 гг.

Ключевые слова: учетная политика, бюджетное учреждение, бухгалтерский учет, федеральные стандарты бухгалтерского учета, государственный сектор, план счетов, внутренний контроль, цифровая трансформация

The article examines the regulatory framework, structure and current problems of forming accounting policies in budgetary insti-

tutions. The system of normative legal regulation determining the procedure for developing and approving accounting policies of public sector organizations is analyzed. The main problems arising in the formation and application of accounting policies are identified, and recommendations for their resolution are proposed, taking into account legislative changes in 2024–2025.
Keywords: accounting policy, budgetary institution, accounting, federal accounting standards, public sector, chart of accounts, internal control, digital transformation

Учетная политика занимает центральное место среди организационно-методических документов, определяющих порядок ведения бухгалтерского учета в учреждении. Для организаций бюджетной сферы значение данного документа особенно велико, поскольку он обеспечивает единообразие учетных процедур, прозрачность финансовой отчетности и соответствие деятельности учреждения требованиям действующего законодательства. На фоне реформы бухгалтерского учета госсектора, в ходе которой внедряются федеральных стандартов бухгалтерского учета государственных финансов (далее – ФСБУ), вопросы формирования и актуализации учетной политики бюджетных учреждений остаются крайне важными.

Цель настоящей статьи – комплексный анализ нормативных основ, структуры и актуальных проблем формирования учетной политики бюджетного учреждения с учетом изменений законодательства 2024–2025 гг.

Бюджетное учреждение относится к группе государственных (муниципальных) учреждений наряду с казенными и автономными. Правовую основу формирования учетной политики бюджетного учреждения составляет многоуровневая система нормативных актов. На первом уровне находится Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете», устанавливающий общие принципы организации и ведения бухгалтерского учета для всех экономических субъектов, включая учреждения государственного сектора [1].

Второй уровень представлен федеральными стандартами бухгалтерского учета государственных финансов. Центральное место среди них занимает ФСБУ «Учетная политика, оценочные значения и ошибки», утвержденный приказом Минфина России от 30 декабря 2017 г. № 274н, который определяет требования к формированию, утверждению и изменению учетной политики субъектов учета [2]. Наряду с ним при разработке учетной политики необходимо учитывать положения ФСБУ «Концептуальные основы бухгалтерского учета и отчетности организаций государственного сектора» (приказ Минфина России от 31 декабря 2016 г. № 256н), а также стандартов по отдельным объектам учета: «Основные средства», «Аренда», «Обесценение активов», «Запасы» и других [3].

Третий уровень составляют Единый план счетов бухгалтерского учета и Инструкция по его применению (приказ Минфина России от 1 декабря 2010 г. № 157н), а также План счетов бухгалтерского учета бюджетных учреждений и Инструкция по его применению (приказ Минфина России от 16 декабря 2010 г. № 174н). В пункте 6 Инструкции № 157н прямо указано, что организация и ведение бухгалтерского учета осуществляется субъектом учета в соответствии с учетной политикой, сформированной в соответствии с федеральными стандартами [4].

Четвертый уровень включает методические рекомендации и разъяснения Минфина России. В частности, в письме от 31 августа 2018 г. № 02-06-07/62480 ведомство обозначило принцип, согласно которому содержание учетной политики бюджетного учреждения должно основываться исключительно на положениях нормативных правовых актов, утвержденных для организаций государственного сектора, без использования «общеустановленных» положений по бухгалтерскому учету, предназначенных для коммерческих организаций [5].

Учетная политика бюджетного учреждения представляет собой локальный нормативный акт, утверждаемый приказом руководителя учреждения. Согласно ФСБУ «Учетная политика, оценочные значения и ошибки» разработку учетной политики осуществляет главный бухгалтер или иное должностное лицо, на которое возложены обязанности по ведению бухгалтерского учета [2]. В каждом учреждении должно быть сформировано две учетные политики: для целей бухгалтерского учета и для целей налогообложения, которые могут быть оформлены как отдельными документами, так и в виде двух разделов единого документа.

Структура учетной политики бюджетного учреждения, как правило, включает следующие основные разделы. Организационный раздел определяет способ ведения бухгалтерского учета (собственной бухгалтерской службой, централизованной бухгалтерией или специализированной организацией), рабочий план счетов, формы первичных учетных документов и регистров бухгалтерского учета, порядок и сроки проведения инвентаризации, правила документооборота и технологию обработки учетной информации [3].

Методический раздел устанавливает конкретные способы ведения бухгалтерского учета по отдельным объектам. В нем закрепляются: порядок признания и оценки основных средств, нематери-

альных активов, непроизведенных активов и материальных запасов; методы начисления амортизации; порядок учета доходов и расходов; способы формирования резервов предстоящих расходов; правила учета обязательств и расчетов; порядок учета операций по централизованному снабжению и межбюджетным трансфертам. Именно в методическом разделе учреждение реализует предоставленное ему нормативными актами право выбора одного из нескольких допустимых способов учета [6].

Важным элементом учетной политики является раздел, посвященный организации внутреннего контроля. В соответствии с требованиями законодательства бюджетные учреждения обязаны обеспечить функционирование системы внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни. В учетной политике определяются субъекты внутреннего контроля, объекты контрольных мероприятий, методы и процедуры контроля, периодичность их проведения. Напомним, что до 31 декабря 2025 г. учреждения должны принять положения о внутреннем контроле в рамках своей учетной политики [7].

Неотъемлемой частью учетной политики являются приложения, в состав которых обычно входят: рабочий план счетов бухгалтерского учета; график документооборота; перечень лиц, имеющих право подписи первичных учетных документов; порядок выдачи денежных средств под отчет; положение о постоянно действующей комиссии по поступлению и выбытию активов; порядок проведения инвентаризации и другие документы [4].

Реформирование системы бухгалтерского учета в государственном секторе, осуществляемое в рамках внедрения ФСБУ, вынуждает регулярно проводить актуализации учетной политики бюджетных учреждений. В 2024–2025 гг. произошел ряд существенных изменений, которые необходимо учесть при формировании и корректировке данного документа.

Начиная с 2024 г. в разделах учетной политики «Основные средства», «Нематериальные активы», «Непроизведенные активы», «Материальные запасы» появилась возможность закрепить выбор используемых унифицированных форм документов бухгалтерского учета. Учреждение вправе применять формы, установленные приказами Минфина России от 30 марта 2015 г. № 52н или от 15 апреля 2021 г. № 61н, либо разработать собственные формы с учетом обязательных реквизитов [5].

С 1 апреля 2025 г. стал обязательным к применению ФСБУ 28/2023 «Инвентаризация». Хотя данный стандарт не содержит принципиальных отличий от ранее действовавших положений, учреждениям необходимо привести раздел учетной политики, посвященный порядку и срокам проведения инвентаризации, в соответствие с его требованиями. Если учреждение приняло решение о досрочном применении данного стандарта, это также должно быть зафиксировано в учетной политике [8].

Существенные изменения затронули и бюджетную классификацию. В 2025 г. порядок применения классификации операций сектора государственного управления (КОСГУ) по приказу Минфина России № 209н действует с учетом поправок, внесенных приказом Минфина России от 4 октября 2024 г. № 146н. Введены новые коды видов расходов, в том числе КВР 248 «Лизинговые платежи по договору финансовой аренды (лизинга)» и КВР 416 «Бюджетные инвестиции по договору финансовой аренды». Данные изменения требуют соответствующей корректировки рабочего плана счетов в составе учетной политики [7].

Кроме того, Минфин России разработал новые формы электронных документов для бюджетного учета, в частности форму 0510478 «Сведения о признании объектов права нефинансовых активов», предназначенную для принятия к учету объектов права пользования нефинансовыми активами по договорам операционной аренды. Внедрение новых электронных форм требует пересмотра положений учетной политики в части документооборота [5].

Несмотря на достаточно подробную нормативно-правовую базу, формирование учетной политики бюджетного учреждения на практике сопряжено с рядом проблем. Первая из них связана с высокой динамикой изменений законодательства. Частое обновление нормативных актов, принятие новых стандартов и внесение поправок в действующие документы требуют от бухгалтерских служб учреждений постоянного мониторинга правовой базы и оперативной актуализации учетной политики. В условиях ограниченных кадровых ресурсов бюджетных учреждений это представляет значительную организационную сложность [6].

Вторая проблема заключается в формальном подходе к разработке учетной политики. Нередко учреждения используют типовые шаблоны, не адаптируя их к специфике своей деятельности. В результате учетная политика не отражает реальных особенностей хозяйственных операций учреждения, что приводит к расхождениям между декларируемыми и фактически применяемыми способами учета. Подобная ситуация влечет риск привлечения к административной ответственности по статье 15.11 КоАП РФ за грубое нарушение требований к бухгалтерскому учету [9].

Третья проблема обусловлена сложностями перехода на электронный документооборот. Цифровая

трансформация бюджетного учета предполагает замену бумажных первичных документов электронными аналогами, что требует соответствующей технической инфраструктуры, программного обеспечения и квалификации персонала. Многие учреждения, особенно в сельской местности и малых городах, испытывают затруднения в обеспечении данных условий, что замедляет процесс модернизации учетных процедур [10].

Четвертая проблема связана с недостаточной квалификацией бухгалтерских кадров. Внедрение новых ФСБУ требует от специалистов глубоких знаний не только российских стандартов, но и принципов Международных стандартов финансовой отчетности общественного сектора (МСФООС), на которых базируются отечественные стандарты. Дефицит квалифицированных бухгалтеров, владеющих современными стандартами, является серьезным препятствием для качественного формирования учетной политики [6].

Пятая проблема касается взаимодействия с учредителем. Учредитель бюджетного учреждения или финансовый орган, формирующий консолидированную отчетность, вправе требовать внесения изменений в отдельные положения учетной политики, если они препятствуют формированию достоверной консолидированной отчетности. На практике это может приводить к конфликтам между требованиями учредителя и потребностями учреждения в индивидуализации учетных процедур [9].

Для повышения качества учетной политики бюджетного учреждения можно рекомендовать несколько мер. Прежде всего, необходимо обеспечить системный подход к актуализации учетной политики, предполагающий регулярный мониторинг изменений законодательства и своевременное внесение соответствующих корректировок. Целесообразно закрепить в должностных инструкциях ответственных работников обязанность по отслеживанию нормативных изменений и подготовке проектов приказов о внесении изменений в учетную политику.

При разработке учетной политики стоит избегать копирования шаблонов, а уделить внимание отражению специфики бюджетного учреждения. В документе должны быть закреплены лишь те способы учета, которые применяются на практике или будут применены в отчетном году. Лишние положения, которые не связаны с деятельностью бюджетного учреждения, стоит исключать.

В качестве автоматизации учетных процессов рекомендовано постепенно вводить электронные формы первичной документации, в соответствии с приказом Минфина Росси №61н, составление графика документооборота и порядка отражения информации в учетной политике. Введение электронного документооборота позволит оперативно и достоверно отражать факты хозяйственной жизни и сократит трудозатраты бухгалтерии [10].

Важным фактором для успешного формирования учетной политики бюджетного учреждения является усиление работы по повышению квалификации сотрудников бухгалтерии. Периодическое обучение специалистов по применению новых ФСБУ, участие в семинарах, конференциях применение методических рекомендаций Минфина России будут способствовать повышению качества формирования и применения учетной политики бюджетного учреждения.

Исходя из выше сказанного, сделаем вывод, что учетная политика бюджетного учреждения – это сложный документ, требующий высокого уровня знания нормативно-правовой базы, знания специфика учета финансово-хозяйственной деятельности учреждения.

В современное время актуализация учетной политики это не разовое мероприятие, а непрерывный процесс. Постоянная работа, корректировка учетной политики в связи с изменениями законодательства, цифровизация учетного процесса и повышение квалификации сотрудников бухгалтерии – это главные направления, при реализации которых будет обеспечена достоверность финансовой отчетности и эффективное управление финансовыми ресурсами бюджетного учреждения.

ЛИТЕРАТУРА

1. О бухгалтерском учете: Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ (ред. от 12.12.2023) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2011. № 50. Ст. 7344.

2. Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета для организаций государственного сектора «Учетная политика, оценочные значения и ошибки»: приказ Минфина России от 30 декабря 2017 г. № 274н // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: http://pravo.gov.ru

3. Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета для организаций государственного сектора «Концептуальные основы бухгалтерского учета и отчетности организаций государственного сектора»: приказ Минфина России от 31 декабря 2016 г. № 256н // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: http://pravo.gov.ru

4. Об утверждении Единого плана счетов бухгалтерского учета и Инструкции по его применению: приказ Минфина России от 1 декабря 2010 г. № 157н // Собрание законодательства Российской Федерации. 2011. № 3. Ст. 451.

5. Письмо Минфина России от 31 августа 2018 г. № 02-06-07/62480 «О формировании учетной политики организаций бюджетной сферы» // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru

6. Полещук Т. А. Бухгалтерский учет в бюджетных организациях: учебное пособие / Т. А. Полещук, О. В. Митина. Москва: Вузовский учебник, 2019. 320 с.

7. Бюджетный учет 2025: изменения для бюджетных учреждений // Справочно-информационный портал «Гендальф». 2025. URL: https://gendalf.ru/pb/budget/1960/502155/

8. Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 28/2023 «Инвентаризация»: приказ Минфина России от 13 января 2023 г. № 4н // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: http://pravo.gov.ru

9. Кондраков Н. П. Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных учреждениях : учебное пособие / Н. П. Кондраков, И. Н. Кондраков. 7-е изд., перераб. и доп. Москва: Проспект, 2010. 464 с.

10. Как составить учетную политику в 2024 году: руководство для бюджетного учета // Справочно-информационный портал «Гендальф». 2024. URL: https://gendalf.ru/pb/budget/1818/391714/

КООПЕРАЦИЯ НАУКИ И ОБЩЕСТВА: В ПОИСКАХ ИННОВАЦИОННОЙ И УСТОЙЧИВОЙ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ

УДК 339

АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ТОРГОВЫХ СЕТЯХ

Александровский Руслан Даниилович, аспирант
Федорова Людмила Петровна, доктор экономических наук, профессор
Чебоксарский кооперативный институт (филиал)
Российского университета кооперации, г. Чебоксары, Россия
E-mail: st960204@ruc.su; lfedorova@ruc.su

ASPECTS OF FORMING AN INNOVATIVE ORGANIZATIONAL CULTURE IN RETAIL NETWORKS

Aleksandrovsky Ruslan Danilovich, Postgraduate Student
Fedorova Lyudmila Petrovna, Doctor of Economics, Professor
Cheboksary Cooperative Institute (Branch)
Russian University of Cooperation, Cheboksary, Russia

В статье рассматриваются проблемы формирования инновационной организационной культуры в торговых сетях. На основе анализа научной литературы выделены четыре типа сопротивления персонала внедрению инноваций: демонстративная беспомощность, имитация активности, скрытый саботаж и активная аргументация. Показано, что корень сопротивления лежит в рассогласовании между требованиями инновационной модели и укоренившимися нормами традиционной розницы. Предложены пять теоретически обоснованных методов преодоления сопротивления: трансформация мотивации, наставничество, узаконивание ошибок, вовлечение неформальных лидеров и принцип быстрых побед. Сделан вывод, что инновационная культура в торговле формируется не приказами, а последовательным снятием страхов и изменением логики оценки персонала.

Ключевые слова: инновации, организационная культура, торговые сети, сопротивление персонала, управление изменениями.

The article discusses the problems of forming an innovative organizational culture in retail chains. Based on the analysis of scientific literature, four types of staff resistance to innovation implementation have been identified: demonstrative helplessness, imitation of activity, hidden sabotage, and active argumentation. It has been shown that the root of resistance lies in the discrepancy between the requirements of the innovative model and the entrenched norms of traditional retail. Five theoretically grounded methods for overcoming resistance have been proposed: transformation of motivation, mentoring, legitimization of mistakes, involvement of informal leaders, and the principle of quick wins. It is concluded that an innovative culture in trade is formed not by orders, but by consistently removing fears and changing the logic of personnel evaluation.

Keywords: innovation, organizational culture, retail chains, employee resistance, and change management.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что когда торговая сеть с двадцатилетней историей пытается внедрить цифровые инструменты инвентаризации или омниканальные сервисы, она часто обнаруживает, что технология работает, а люди – нет [1]. Кассиры продолжают пересчитывать товар на бумаге, менеджеры игнорируют планшеты с аналитикой, а покупатели не получают обещанного сервиса. Проблема не в качестве оборудования и не в сложности программного обеспечения. Корень трудностей лежит в организационной культуре, которая десятилетиями выстраивалась вокруг исполнительской дисциплины, жесткой вертикали власти и наказаний за ошибки [1–3]. Инновационная культура требует прямо противоположного: инициативы, экспериментов, признания несовершенства и постоянного переобучения. Возникает глубинный конфликт между тем, как «принято» вести себя в организации, и тем, как «нужно» вести себя после внедрения инновации. В этой статье на основе анализа теоретических источников рассматриваются природа этого конфликта и способы его разрешения. До 70 % инновационных проектов в розничной торговле не достигают целевых показателей именно по организационным, а не по технологическим причинам, при этом проблема сопротивления персонала остается наименее изученной в отечественной литературе по управлению ритейлом [4–5]. Традиционные сети, сформировавшиеся в 1990–2000-е годы, сталкиваются с необходимостью культурной трансформации в условиях, когда готовых рецептов и адаптированных теоретических моделей практически не существует.

Цель исследования – на основе анализа научной литературы выявить типы сопротивления персонала внедрению инноваций в торговых сетях и определить обоснованные методы его преодоления. Внимание сосредоточено на синтезе существующих теоретических подходов и их адаптации к специфике розничной торговли.

Теоретической базой исследования послужили работы зарубежных и российских авторов в области организационной культуры (Э. Шейн, Ч. Хэнди, О.С. Виханский), управления изменениями (Дж. Коттер, К. Левин), мотивации (В. Врум, А. Бандура), а также публикации по специфике управления персоналом в розничной торговле [6–7; 8–9]. Методы исследования включают теоретический анализ, синтез и классификацию, а также концептуальное моделирование, позволяющее построить логически непротиворечивую схему связей между основными понятиями. У розничных сетей, которые складывались в 1990–2000-е годы, есть несколько устойчивых черт. И они почти не зависят от того, крупная это сеть или маленькая, продает она продукты или одежду [1].

Первое. Решения принимаются наверху, и спускаются вниз. Управляющий магазином – не говоря уже о кассире или продавце – не может сам изменить процесс или попробовать что-то новое без разрешения из головного офиса. Ч. Хэнди называл такую культуру «ролевой»: у каждого есть инструкция, и отступать от нее нельзя. Инициатива в такой системе не предусмотрена [6].

Второе. В розничной торговле ошибки стоят денег. Недостача, пересортица, неправильный ценник – все это сразу ухудшает финансовое состояние. Поэтому годами выстраивалась система, которая пытается любые ошибки исключить: двойные проверки, штрафы за недостачу, жесткие чек-листы. Как замечает О. С. Виханский, в таких условиях у человека формируется простая установка: ошибаться нельзя, а экспериментировать – тем более [4].

Третье. Сотрудника оценивают не по тому, что он сделал для общего результата, а по тому, как он следовал процедурам. Вовремя открыл магазин? Провел планерку? Заполнил журнал температуры? Он перестает видеть, как его работа связана с успехом компании. А инновационная культура требует обратного: каждый должен понимать свой вклад в общий результат [8].

Эти черты – не ошибка руководства. Они десятилетиями помогали выживать розничной торговле с ее высокой текучкой и низкой маржинальностью. Но когда компания пытается перейти к инновациям, именно они становятся главным барьером. Как это сопротивление выглядит. Если обобщить теоретические модели К. Левина, Дж. Коттера и Э. Шейна, а потом наложить их на отраслевую специфику ритейла, получается четыре типа сопротивления [2; 5–6]. Первый. Человек делает вид, что он не способен освоить новое. «Я не пойму эту программу», «Мне уже поздно учиться». Внешне – искреннее затруднение. Но тот же человек без проблем разбирается в новом смартфоне или бытовом гаджете. В чем тут дело? В защите самооценки. Сказать «я не хочу менять привычки» – трудно, это выглядит как лень. А сказать «я не могу» – социально приемлемо, особенно если в компании за ошибки наказывают [2]. Второй. Человек делает все, что от него требуют. Заполняет электронные формы. Ходит на тренинги. Но при этом продолжает параллельно вести бумажные журналы и перепроверять данные в Excel. В теории управления это называют «ритуальное соответствие» [10]. Для руководства это выглядит как порядок. Но на деле инновация не работает, а имитация создает иллюзию благополучия. Третий. Человек формально соблюдает инструкцию, но так, что система падает. Он нажимает все нужные кнопки, но в той последовательности, которая гарантированно ведет к сбою. Формально – не придерешься. А по факту – инновация не работает. В розничной торговле такое бывает, когда продавец нарочно медленно работает с новым терминалом сбора данных, из-за чего растут очереди, и в итоге от терминала отказываются. Четвертый. Человек открыто говорит, что все это бессмысленно. «Мы уже пробовали – ничего не вышло», «Покупатели этого не поймут», «У нас тут своя специфика». В его словах иногда есть здравое зерно, но он использует эти аргументы не для того, чтобы улучшить проект, а, чтобы настроить коллег против него.

Важно понимать, что ни один из этих типов не сводится к лени или вредности. Глубинная причина в другом: требования инновационной культуры (инициатива, эксперимент, ответственность) сталкиваются с нормами традиционной розничной торговли (исполнение, избегание ошибок, процессный контроль). Сотрудник оказывается в ситуации двойного послания: «Мы ждем от тебя инициативы, но помни – за любую ошибку накажут» [6].

Что с этим делать? В литературе по управлению изменениями, мотивации и организационному научению описано несколько методов, у которых есть прочное теоретическое основание и которые можно адаптировать для торговых сетей [5; 7; 8; 9].

Первый метод – поменять мотивацию. Теория ожиданий В. Врума говорит: человек будет что-то делать, если он верит, что усилия приведут к результату, результат – к награде, и эта награда ему нужна. В традиционных сетях все три звена разорваны. Поэтому мотивацию надо перепроектировать так, чтобы инновационное поведение стало выгодным для самого сотрудника. Не разовые бонусы, а постоянные надбавки за освоение цифровых инструментов. Публичное признание. Связь карьерного роста с успехами в освоении нового [9].

Второй метод – учить через наставников, а не через тренинги. А. Бандура в своей теории социаль-

ного научения показал: люди лучше всего осваивают новое, когда видят успешный пример перед глазами и когда могут попробовать сами с обратной связью. Массовые тренинги здесь почти бесполезны. Работающая альтернатива – выбрать из числа сотрудников тех, кто быстрее освоил инновацию, сделать их «цифровыми наставниками» и поставить их учить остальных прямо на рабочем месте. Это снижает тревогу (если у коллеги получилось, значит, и у меня получится) и дает обратную связь в тот момент, когда она нужна [10].

Третий метод – разрешить ошибаться. Э. Шейн, а позже Э. Эдмондсон ввели понятие психологической безопасности: это когда в коллективе не боятся высказывать идеи, задавать вопросы и признавать ошибки. В традиционных сетях этого нет. Чтобы сформировать инновационную культуру, нужно четко разделить ошибки на «честные» (возникли при освоении нового, человек не скрыл их, не сделал нарочно) и «недопустимые» (халатность, сокрытие фактов). Первые – не наказывать, а наоборот – поощрять за то, что человек сообщил о них вовремя. Вторые– наказывать. Тогда страх уходит [2; 6].

Четвертый метод – работать с неформальными лидерами. Э. Роджерс и М. Грановеттер в своих сетевых теориях показали: новые вещи в коллективе принимаются не через начальников, а через «агентов влияния» – людей, чье мнение для остальных важно. В любом магазине такие люди есть. Их нужно найти. Лично вовлечь на раннем этапе. Дать им символический статус («эксперт по цифровым технологиям») – без реальной власти, но с моральным авторитетом. И тогда за ними потянутся остальные [1, 4].

Пятый метод – дать быстрые победы. Дж. Коттер в своей модели управления изменениями специально подчеркивает: в первые месяцы проекта должны быть видимые, не вызывающие сомнений успехи. Психологически это работает через подкрепление: если человек видит, что его усилия приносят результат, он продолжает стараться. В розничной торговле это значит – разбить большую инновацию на этапы, каждый из которых дает быстрый и очевидный для персонала эффект. Например, сначала запустить только функцию подсказки по довыкладке товара, чтобы сотрудники сами увидели, что это экономит им время. А уже потом вводить более сложные вещи [5].

Обобщая, можно сформироватьт концептуальную модель. Исходная культура традиционной розничной торговли – централизованная, с избеганием ошибок и процессным контролем – порождает четыре типа сопротивления. Каждый из этих типов можно ослабить одним или несколькими методами из пяти. Но важно то, что ни один метод не работает в одиночку. Если поменять мотивацию, но не снять страх ошибок, инициатива так и останется заблокированной. Если дать быстрые победы, но не подключить неформальных лидеров, коллектив их просто не заметит. Формирование инновационной культуры – это системная работа. Сначала убираются страхи. Потом создаются положительные стимулы. И только потом запускаются механизмы социального научения [7; 8; 11].

Таким образом, сопротивление персонала внедрению инноваций в торговых сетях является закономерной реакцией на рассогласование между требованиями инновационной модели и укоренившимися культурными нормами, а не следствием недобросовестности сотрудников. Административные методы борьбы с сопротивлением (приказы, выговоры, наказания) контрпродуктивны, так как усиливают страх, лежащий в основе сопротивления. Теоретически обоснованными и адаптируемыми к условиям ритейла методами являются трансформация мотивации, наставничество, узаконивание ошибок, вовлечение неформальных лидеров и обеспечение быстрых побед. Формирование инновационной культуры не может быть разовым проектом, это постепенный процесс, требующий последовательного изменения мотивационных установок, поведенческих норм и, в конечном счете, базовых предположений о том, как в организации «принято» себя вести [12].

ЛИТЕРАТУРА

1. Роджерс, Э. Диффузия инноваций / Э. Роджерс ; пер. с англ. Москва : Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2020. 512 с.

2. Левин, К. Теория поля в социальных науках / К. Левин ; пер. с англ. Санкт-Петербург : Речь, 2000. 368 с.

3. Федорова Л. П., Марцинковский Р. П. Факторы укрепления экономической безопасности малого и среднего предпринимательства // Вестник Российского университета кооперации/ Научно-теоретический журнал. Чебоксары. № 3 (61). 2025. С. 72–77

4. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. 6-е изд., и доп. Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. 656 с.

5. Коттер, Дж. П. Лидируя изменениями / Дж. П. Коттер ; пер. с англ. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 192 с.

6. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн ; пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2019. 336 с.

7. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом : учебник / Т. Ю. Базаров. Москва : Академия, 2018. 224 с.

8. Камерон, Э. Управление изменениями / Э. Камерон, М. Грин ; пер. с англ. Москва : Добрая книга, 2018. 360 с.

9. Травин, В. В. Мотивация персонала в современной организации / В. В. Травин, В. А. Дятлов. Москва : Дело, 2020. 384 с.

10. Бандура, А. Теория социального научения / А. Бандура ; пер. с англ. Санкт-Петербург : Евразия, 2000. 320 с.

11. Арджирис, К. Организационное научение / К. Арджирис ; пер. с англ. Москва : ИНФРА-М, 2019. 352 с.

12. Кузнецова Т. Е. Коммуникации в управлении // В сборнике: Инновационные технологии в кооперативном образовательном процессе. материалы международной заочной научно-практической конференции, посвященной 40-летию Саранского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации. 2016. С. 185–189.

УДК 338

КЛАССИФИКАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ВЫЗОВОВ И МЕХАНИЗМОВ ИХ ВЛИЯНИЯ НА РЕГИОНАЛЬНУЮ ЭКОНОМИКУ

Батраков Максим Владимирович, аспирант
Петров Евгений Эдуардович, аспирант
Федорова Людмила Петровна, доктор экономических наук, профессор
Чебоксарский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации
г. Чебоксары, Россия
E-mail: st974630@ruc.su; st974660@ruc.su; lfedorova@ruc.su

CLASSIFICATION OF TECHNOLOGICAL CHALLENGES AND THEIR IMPACT ON THE REGIONAL ECONOMY

Batrakov Maxim Vladimirovich, Postgraduate Student
Petrov Evgeny Eduardovich, Postgraduate Student
Fedorova Lyudmila Petrovna, Doctor of Economics, Professor
Cheboksary Cooperative Institute (Branch) Russian University of Cooperation Cheboksary, Russia

В статье представлена классификация глобальных технологических вызовов современности, объединяющая технологические, институциональные и экосистемные подходы к их анализу. На основе систематизации научной литературы выделены четыре категории вызовов: технологические (цифровая трансформация, автоматизация), экологические (климатические ограничения), геоэкономические (фрагментация рынков, деглобализация) и социально-институциональные (структурная инерция, цифровое неравенство). Раскрыты механизмы трансляции этих вызовов на региональный уровень: каналы перетока знаний, инвестиционные потоки, регуляторные изменения и структурные сдвиги. Обоснован «парадокс масштаба», согласно которому один и тот же технологический вызов может оказывать разнонаправленное воздействие на разных уровнях пространственной иерархии. Предложена типология регионов по их уязвимости и адаптивному потенциалу. Сформулированы направления региональной политики, учитывающие дифференцированный характер технологических вызовов.

Ключевые слова: технологические вызовы, экономика, регион, цифровая трансформация, инновационная система, технологическая уязвимость.

Annotation. The article presents a classification of global technological challenges of the present, combining technological, institutional, and ecosystem approaches to their analysis. Based on the systematization of scientific literature, four categories of challenges have been identified: technological (digital transformation, automation), environmental (climate constraints), geoeconomic (market fragmentation, deglobalization), and socio-institutional (structural inertia, digital inequality). The mechanisms of translating these challenges to the regional level have been revealed: knowledge transfer channels, investment flows, regulatory changes, and structural shifts. The "paradox of scale" is substantiated, according to which the same technological challenge can have different effects at different levels of the spatial hierarchy. A typology of regions based on their vulnerability and adaptive potential is proposed. Directions for regional policy are formulated, taking into account the differentiated nature of technological challenges.

Keywords: technological challenges, economy, region, digital transformation, innovative system, technological vulnerability.

Современная глобальная экономика переживает период фундаментальной трансформации, обусловленной ускорением технологических изменений, фрагментацией глобальных цепочек создания стоимости, ростом геополитической неопределенности и обострением экологических ограничений [1–9]. Эти процессы формируют новый класс вызовов, которые носят системный, межстрановой и межотраслевой характер. Важной особенностью текущего момента является то, что технологические изменения, которые традиционно рассматривались как драйвер экономического роста, одновременно порождают новые риски и уязвимости. Особый интерес представляет анализ того, как глобальные технологические вызовы транслируются на региональный уровень. Регионы выступают как «точки пересечения» глобальных трендов и локальных особенностей, поскольку именно здесь реализуются эффекты (или провалы) адаптации к технологическим изменениям. При этом экономика регионов обладает значительной дифференциацией по своей уязвимости к различным типам вызовов и по способности использовать открывающиеся возможности. Цель данной работы – систематизировать технологические вызовы, выявить механизмы их влияния на региональную экономику и предложить классификацию, учитывающую как природу вызовов, так и региональную специфику их проявления. В научной литературе сложилось несколько подходов к определению и классификации технологических вызовов. Первый подход фокусируется на свойствах самих технологий. Технологии различаются по двум измерениям: материальность/нематериальность и степень централизации. Эта типология позволяет предсказывать регулируемые возможности и ограничения применительно к разным техно-

логическим классам. Основные типы глобальных технологических вызовов, их сущность отражены в табл. 1.

Таблица 1 – Типы глобальных технологических вызовов, их сущность и примеры

Тип вызова	Сущность вызова	Примеры / Проявления
Информационно-кибернетический	Рост киберугроз, уязвимость цифровой инфраструктуры, проблема верификации данных и защиты приватности	Кибератаки на критическую инфраструктуру (ГЭС, больницы), утечки персональных данных, цифровой разрыв, дипфейки
Энерго-сырьевой	Исчерпание традиционных ресурсов, необходимость перехода к «зеленой» энергетике при сохранении энергоэффективности	Зависимость от лития и кобальта для батарей; проблемы утилизации солнечных панелей и ветряков; поиск альтернатив углеводородам
Биотехнологический и медицинский	Этические и биобезопасные последствия редактирования генома, синтетической биологии, риск создания биооружия	Технология CRISPR (редактирование эмбрионов), пандемии (борьба с вирусами и их искусственное усиление), персонализированная медицина
Экологический и климатический	Необходимость технологий для смягчения климатических изменений, очистки планеты от отходов (пластик, электронный мусор)	Технологии улавливания углерода (CCUS), переработка литиевых батарей, геоинжиниринг (связанный с рисками)
Социально-гуманитарный	Технологическая безработица, трансформация общества ИИ, утрата навыков, цифровое неравенство	Замена людей ИИ-агентами в колл-центрах, дизайне, журналистике; проблема базового дохода; когнитивное искажение алгоритмами.
Космический	Засорение орбиты космическим мусором, угроза астероидной опасности, монополизация космических ресурсов	Спутниковые «мегасозвездия», риск столкновений, добыча полезных ископаемых на астероидах
Технологическая сингулярность и ИИ	Утрата контроля над сверхинтеллектом, непредсказуемость систем сильного ИИ, проблемы ценностного выравнивания	Автономные военные системы, модели ИИ, скрывающие свои возможности от разработчиков

Важной особенностью является то, что вызовы взаимосвязаны (например, решение энергетического вызова порождает экологические проблемы утилизации батарей).

Классификация технологических вызовов, структурированная по источнику их возникновения, проводится следующим образом:

1. Технологические вызовы первого порядка – это вызовы, непосредственно порождаемые развитием и диффузией новых технологий:

а) цифровая трансформация и автоматизация – хотя эти процессы создают возможности для повышения производительности, они же порождают риски технологического замещения рабочих мест, роста неравенства в доходах и поляризации рынка труда;

б) особую озабоченность вызывает феномен «технологической автономии» – ситуация, когда системы, основанные на искусственном интеллекте и робототехнике, становятся все более независимыми от человека, что создает риск их несоответствия человеческим потребностям и ценностям;

в) киберфизическая уязвимость появилась с ростом связности систем, поскольку увеличивается и потенциал для системных сбоев и кибератак.

2. Экологические и ресурсные вызовы – технологическое развитие неразрывно связано с экологическими ограничениями. Важными вызовами здесь выступают:

а) превышение безопасных границ – продолжение материального роста экономики ведет к превышению пороговых значений, что проявляется в изменении климата, утрате биоразнообразия и загрязнении окружающей среды

б) ресурсные ограничения для новых технологий – производство многих «зеленых» технологий (аккумуляторы для электромобилей, солнечные панели) требует металлов, что создает зависимости и риски для цепочек поставок.

3. Геоэкономические и геополитические вызовы – современная глобальная экономика характеризуется переходом от модели унифицированного глобального рынка к «мозаичной» структуре усиливается фрагментация по геополитическим линиям.

4. Социально-институциональные вызовы отражают разрывы между технологическими возможностями и институциональной способностью обществ адаптироваться к ним.

Технологические вызовы не воздействуют на регионы напрямую и единообразно. Их трансформация в региональные эффекты происходит через несколько механизмов.

Экономические механизмы включают каналы перетока знаний и технологий – регионы с развитой инновационной инфраструктурой способны абсорбировать внешние технологические импульсы бо-

лее эффективно, тогда как периферийные регионы сталкиваются с проблемами отставания. Крупные развитые регионы благодаря диверсифицированной базе знаний и сформированной институциональной среде успешно реконфигурируют внешние связи, тогда как периферийные остаются наиболее уязвимыми.

Структурные сдвиги в занятости связаны с тем, что автоматизация и ИИ замещают рутинные операции, что сильнее всего ударяет по регионам с высокой долей занятости в обрабатывающей промышленности и офисных административных функциях. Одновременно создается спрос на новые компетенции, что обостряет проблему пространственного несоответствия между вакансиями и квалификацией безработных.

Региональные инвестиционные потоки – это геополитическая фрагментация, поскольку политика избегания рисков ведут к переориентации инвестиционных потоков.

Институциональные механизмы включают меры регулирования – экономика регионов вынуждена адаптироваться к растущему числу технологических норм (стандарты защиты данных, требования к ИИ-системам, экологические нормы). Способность региональных институтов эффективно внедрять эти механизмы становится основным фактором конкурентоспособности.

Политический ответ на деглобализацию заключается в том, что ответ на фрагментацию глобальных рынков региональные правительства активизируют промышленную политику, направленную на импортозамещение, развитие локальных цепочек добавленной стоимости и привлечение прямых иностранных инвестиций.

Особого внимания заслуживает в развитии городских агломераций «парадокс масштаба»: одно и то же технологическое изменение (развитие цифровой экономики) оказывает противоположное воздействие на разных уровнях пространственной иерархии. На уровне города цифровая экономика снижает устойчивость производственных цепей из-за эффекта «уязвимости специализации» (специализация ведет к чрезмерной зависимости от узкого набора видов деятельности). На уровне городской агломерации, напротив, цифровая экономика повышает устойчивость благодаря «сетевым синергиям» – возможности перераспределения ресурсов и компетенций между городами-ядрами. Этот феномен имеет важные последствия для региональной политики: меры, эффективные на уровне региона в целом, могут быть неоптимальными для отдельных городов, и наоборот. На основе анализа этих механизмов можно предложить типологию регионов, учитывающую их структурные характеристики и позицию в глобальных цепочках создания стоимости (табл. 2).

Таблица 2 – Механизмы влияния технологических вызовов и потенциальные последствия для региона

Механизм влияния	Суть механизма	Пример проявления на уровне региона	Последствия для региона
1. Автоматизация и роботизация производства	Замена рутинного труда машинами и алгоритмами, снижение зависимости от дешевой рабочей силы	Закрытие сборочных цехов в регионах с низкой квалификацией кадров; перенос производств ближе к рынкам сбыта	Рост безработицы среди низкоквалифицированных кадров; необходимость переквалификации; риск «ловушки сырьевой экономики»
2. Цифровая платформизация и «экономика шеринга»	Доминирование глобальных цифровых платформ, которые агрегируют спрос и предложение вне зависимости от географии	Вытеснение локальных ритейлеров и поставщиков услуг; зависимость регионального МСП от условий глобальных агрегаторов	«Утечка» добавленной стоимости из региона в центры управления платформами; нивелирование локальных конкурентных преимуществ
3. Технологическое расслоение (диффузия инноваций)	Неравномерное распространение новых технологий: одни регионы становятся инновационными хабами, другие - сырьевыми придатками или рынками сбыта	Концентрация НИОКР в мегаполисах; периферия теряет инвестиции в переработку и сервисы	Рост межрегионального неравенства; отток талантливой молодежи в регионы-лидеры; деградация местной промышленности
4. Изменение требований к человеческому капиталу	Спрос на навыки работы с цифровыми данными, (Интернет вещей) и падение спроса на рутинные и физические профессии	Отсутствие в регионе образовательной инфраструктуры под новые профессии; рост структурной безработицы	Необходимость массового переобучения взрослого населения; риск социальной напряженности из-за «цифрового неравенства»

5. Трансформация логистики и цепочек поставок	Внедрение 3D-печати, автономного транспорта, управления запасами на основе больших данных	Снижение выгоды от массового хранения запасов; производство «по требованию» приближается к потребителю	Потеря транзитной роли для регионов, живших за счет складской и транспортной логистики; изменение структуры занятости в логистике
6. Экологические и климатические технологии (ESG)	Международное давление в пользу «зеленой» энергетики, углеродной нейтральности и энергоэффективности	Закрытие угольных шахт, карьеров, энергоемких заводов в старопромышленнх регионах; рост стоимости углеродоемкого экспорта.	Необходимость «зеленой» трансформации региональной энергетики; риск утраты бюджетообразующих предприятий; появление «углеродных» барьеров для экспорта.
7. Развитие удаленной занятости и телекоммуникаций	Высокоскоростной интернет и инструменты совместной работы позволяют работать на глобальные компании из любой точки	Возможность для региона привлечь «цифровых кочевников»; отток местных специалистов в удаленные офисы других регионов/стран	Рост доходов в сфере услуг (при условии качественной связи); снижение налогооблагаемой базы, если работники оформлены в других юрисдикциях
8. Биотехнологии и персонализированная медицина	Переход к терапии, ориентированной на генетический профиль, рост продолжительности активной жизни	Необходимость создания региональных биохабов и диагностических центров; отток пациентов в столичные клиники при их отсутствии	Снижение нагрузки на систему соцобеспечения (здоровое долголетие), повышение требований к качеству региональной медицины

В зависимости от типа региона проявления влияния технологических вызовов различны (табл. 3).

Таблица 3 – Типология реагирования регионов

Тип региона	Вероятная реакция на механизмы табл. 2
Регион-инноватор (научно-технический центр)	Использует вызовы как точки роста: привлекает инвестиции, развивает НИОКР, экспортирует технологии
Старопромышленный регион (заводы, уголь, металл)	Сталкивается с шоком от автоматизации и ESG-ограничений, требуется глубокое перепрофилировани.
Сырьевой регион	Рискует остаться «низкотехнологичным придатком», если не начнет переработку и цифровизацию добычи
Аграрный регион	Выигрывает от биотехнологий и точного земледелия, но проигрывает от цифрового неравенства и нехватки квалификации

Результаты исследования влияния технологических вызовов позволяют региональным властям и бизнесу идентифицировать конкретные каналы воздействия и выстраивать встречные стратегии:

Первое, необходима дифференциация политических мер в зависимости от типа региона. Для периферийных регионов приоритетом должно быть развитие базовой цифровой инфраструктуры и создание «точек входа» в технологические экосистемы. Для старопромышленных – поддержка модернизации с акцентом на преодоление «инфраструктурного актива» (включая институциональные барьеры). Для крупных – формирование «поясов безопасности» через диверсификацию специализации.

Второе, требуется пересмотр институциональной архитектуры регионального развития. Традиционные «аналоговые» структуры регионального управления не предназначены для координации в условиях цифровой экономики – они характеризуются жесткостью, ведомственной разобщенностью и неспособностью к экспериментированию. Требуется переход к сетевым, коллаборативным формам управления с включением множества заинтересованных сторон.

Третье, инвестиции в человеческий капитал и социальную инфраструктуру должны рассматриваться как необходимое условие абсорбции технологий. Технологические вызовы неминуемо обостряют проблему неравенства, и без активной политики переобучения и социальной поддержки региональные диспропорции будут углубляться.

Четвертое, требуется интеграция цифровой стратегии в общую стратегию регионального развития, а не ее трактовка как отдельного «сектора» или «направления». Цифровая трансформация становится важным фактором развития региона, через которую пересматриваются все политики – от сельского хозяйства и здравоохранения до пространственного планирования.

ЛИТЕРАТУРА

1. Buchaev, Y. G., Abdulkadyrov, A. S., Ragulina, J. V., et al. (Eds.). (2023). Challenges of the Modern Economy: Digital Technologies, Problems, and Focus Areas of the Sustainable Development of Country and Regions. Springer.
2. Oxford Academic. (n.d.). Table 2.3: Features and characteristics of technology types by materiality and centralization.
3. Molica, F., Cappellano, F., & Makkonen, T. (2025). Re-thinking Regional Innovation Systems in the age of de-globalization. EconPapers.
4. International Risk Governance Council (IRGC). (2011). Improving the Management of Emerging Risks. Geneva: IRGC.
5. (2023). Global traps, technology traps, and structural traps: A systematic taxonomy. Philosophical Transactions of the Royal Society B.
6. (2025). Why our 'analog' regional structures will fail the AI economy. Manila Bulletin.
7. Gao, H., & Shi, W. (2025). The scale paradox of digital economy: Revealing its dual effects on manufacturing chain resilience in China's urban agglomerations. Journal of Economic Behavior & Organization, 89, 109282.
8. Hitachi Research Institute. (2025). Growth Scenarios of Country/Region X Industry under a Mosaicked World.
9. Figlie, R., Amadio, R., Tyrovolas, M., et al. (2024). Towards a Taxonomy of Industrial Challenges and Enabling Technologies in Industry 4.0. IEEE Access, 12, 19355-19374.

УДК 338.314

АНАЛИЗ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ АО «РУЗХИММАШ»)

Девяткина Татьяна Анатольевна, преподаватель
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: t.a.devyatkina@ruc.su

ANALYSIS OF THE ENTERPRISE'S PROFIT ABILITY IN ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF ITS ACTIVITIES AT RUZKHIMMASH JSC

Devyatkina Tatiana Anatolyevna, teacher
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В сложившихся на сегодняшний день рыночных отношениях рентабельность предприятия является основным критерием для оценки эффективности его финансово-хозяйственной деятельности, чем и объясняется актуальность данной статьи. В статье изучена роль рентабельности в деятельности предприятия, проведен анализ основных показателей рентабельности АО «Рузхиммаш».

Ключевые слова: рентабельность, рентабельность продаж, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, эффективность

In today's market relations, the profitability of an enterprise is the main criterion for assessing the effectiveness of its financial and economic activities, which explains the relevance of this article. The article examines the role of profitability in the enterprise's activities and analyzes the main indicators of profitability at JSC Ruzkhimmash.

Keywords: profitability, sales profitability, asset profitability, equity profitability, efficiency

В экономической литературе дается несколько концепций рентабельности. Поэтому один из них определяется следующим образом: «рентабельность – это показатель экономической эффективности производства компании, который в полной мере отражает использование материалов, трудовых и денежных ресурсов» [2, с. 78].

По мнению других авторов, «рентабельность – это отношение прибыли к себестоимости продукции, а также к бизнес-активам или корпоративным активам денежной инвестиционной организации, которые используются для организации деятельности» [1, с. 38].

Предпринимательская деятельность состоит в достижении положительного экономического эффекта в виде абсолютного показателя – прибыли или относительного – рентабельности. Основной целью деятельности любого предприятия, занимающегося коммерческой деятельностью, является удовлетворение общественных потребностей и получение прибыли.

Для оценки результативности и экономической целесообразности деятельности предприятия недостаточно только определить абсолютные показатели. Более объективную картину можно получить с помощью показателей рентабельности.

Показатели рентабельности являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия.

Рентабельность предприятия отражает эффективность использования всех ресурсов, имеющихся в его распоряжении, и является важнейшим показателем его экономической устойчивости и конкурентоспособности [4]. Чем больше уделяется внимания рентабельности, тем успешнее функционирует предприятие.

Основным объектом исследования является акционерное общество «Рузхиммаш», которое осу-

ществляет производство вагонов, железнодорожных компонентов, оборудования для переработки нефтехимических продуктов, модульных зданий, контейнеров и другой продукции.

Рассмотрим основные показатели деятельности предприятия АО «Рузхиммаш» в таблице 1 [3].

Таблица 1 – Основные экономические показатели АО «Рузхиммаш» за 2024–2025 гг.

Показатели	2024 г.	2025 г.	Абсолютное изменение (+, -)	Относительное изменение, %
Выручка	75870799	67413317	-8457482	88,9
Себестоимость продаж	61628888	55670395	-5958493	90,3
Валовая прибыль	14241911	11742922	-2498989	82,5
Коммерческие расходы	1946018	1268341	-677677	65,2
Управленческие расходы	821643	1213165	391522	147,7
Прибыль (убыток) от продаж	11474250	9261416	-2212834	80,7
Прочие доходы	4170772	3564014	-606758	85,5
Прочие расходы	4638283	3602824	-1035459	77,7
Чистая прибыль (убыток)	8454128	6479093	-1975035	76,6
Фонд оплаты труда	2716740	3975480	1258740	146,3
Среднесписочная численность работников	3483	3681	198	105,7
Производительность труда	21783,2	18313,9	-3469,3	84,1
Среднемесячная заработная плата одного рабочего	65000	90000	25000	138,5

По данным таблицы 1 можно сделать вывод о том, что в АО «Рузхиммаш» за 2025 год по сравнению с 2024 годом выручка от продаж уменьшилась на 8457482 тыс. руб. или на 11,1 %, что не совсем положительным является для успешного расширения бизнеса. Себестоимость снизилась на 9,7 % вслед за уменьшением выручки, что положительно характеризует способность компании контролировать затраты даже при уменьшении масштабов производства. Валовая прибыль уменьшилась на 2498989 тыс. руб. или на 17,5 %. Коммерческие расходы сократились (-34,8 %) относительно темпов роста выручки, что говорит о грамотной оптимизации маркетинговых и логических издержек. Управленческие расходы значительно увеличились (+47,7 %), что подчеркивает не совсем разумное использование ресурсов на управление предприятием. Прибыль от продаж уменьшилась на 2212834 тыс. руб. или на 19,3 %, что стало результатом неэффективного контроля над расходами.

Прочие доходы и расходы, оба показателя демонстрируют их снижение (-14,5 % и -22,3 % соответственно). Уменьшение прочих доходов для предприятия может означать отрицательный эффект, если основная деятельность убыточная или итоговая прибыль от неё незначительная. Это приводит к уменьшению чистой прибыли по предприятию в целом. Уменьшение прочих расходов, в целом, может считаться положительной тенденцией, так как снижение совокупных расходов – это хорошая ситуация для предприятия. Чистая прибыль значительно уменьшилась на 23,4 %.

Фонд оплаты труда вырос на 46,3 %, численность персонала увеличилась на 198 человек. Производительность труда снизилась на 15,9 %, что позволяет говорить о снижении эффективности использования трудовых ресурсов предприятия. Средняя заработная плата одного работника повысилась на 38,5 %, что соответствует общему росту фонда оплаты труда и позволяет удержать квалифицированных сотрудников.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что АО «Рузхиммаш» в 2025 году по сравнению с 2024 годом функционировало нестабильно. Проведем расчет и анализ показателей рентабельности АО «Рузхиммаш» за 2024–2025 гг. в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика показателей рентабельности АО «Рузхиммаш» за 2024–2025 гг.

Показатели	2024 г.	2025 г.	Отклонение (+,-)
Рентабельность продаж	15,12	13,74	-1,38
Рентабельность продукции	18,62	16,64	-1,98
Рентабельность затрат	17,82	15,93	-1,89

Рентабельность основных средств	272,1	192,8	-79,3
Рентабельность оборотных средств	55,80	40,53	-15,27
Рентабельность активов	31,47	22,00	-9,47
Рентабельность собственного капитала	96,98	84,68	-12,3

Проведем подробный анализ представленных показателей рентабельности АО «Рузхиммаш» за период 2024–2025 гг. с использованием соответствующих формул:

Рентабельность продаж (ROS):

ROS=(Прибыль от продаж)/Выручка х100%

ROS2024 =(11474250)/75870799 х 100 %=15,12 %

ROS2025 =(9261416)/67413317 Х100 %=13,74 %

Наблюдается снижение рентабельности продаж с 15,12 % до 13,74 %, абсолютное отклонение составляет -1,38 %. Это произошло в результате уменьшения объемов продаж, нарушения баланса между выручкой и затратами.

Рентабельность продукции (ROM):

ROM=(Прибыль от продаж)/Себестоимость х100 %

ROM2024 =(11474250)/61628888 х 100 %=18,62 %

ROM2025 =(9261416)/55670395 Х100 %=16,64 %

Наблюдается снижение рентабельности продукции с 18,62 % до 16,6 4%, т.е. снижение составило – 1,98 %.

Рентабельность затрат:

Рентабельность затрат (ROC)=(Прибыль от продаж)/(Общие затраты) х100%

Общие затраты = Себестоимость продаж + Коммерческие расходы + Управленческие расходы

Общие затраты 2024 = 61628888+ 1946018 + 821643 = 64396549 тыс. руб.

Общие затраты 2025 = 55670395 + 1268341 +1213165 = 58151901 тыс. руб.

ROC 2024=(11474250)/64396549х100 % = 17,82 %

ROC 2025=9261416/58151901х100 % = 15,93 %

АО «Рузхиммаш» уменьшило рентабельность затрат на 1,89 % с 17,82 % до 15,93.

Рентабельность основных средств (ROFA):

ROFA=(Прибыль от продаж)/(Средняя стоимость основных фондов) х100 %

ROFA2024=(11474250)/4216506х100 % = 272,1 %

ROFA2025=9261416/4804194х100 % = 192,8 %

Рентабельность основных средств предприятия снизилась, что свидетельствует о низкой эффективности привлечения инвестиционных вложений в предприятие.

Рентабельность оборотных средств (ROCA):

ROCA =(Прибыль от продаж)/(Средняя величина оборотных средств)х100 %

ROCA 2024=(11474250)/20563496,5х100 % = 55,80 %

ROCA 2025=9261416/22853342х100 % = 40,53 %

Рентабельность оборотных средств также имеет тенденцию снижения с 55,80 % до 40,53 %, т.е. отклонение составило -15,27 %.

Рентабельность активов (ROA):

ROA=(Чистая прибыль)/(Активы) х100 %

ROA2024=(8454128)/26867027,5х100 % =31,47 %

ROA2025=(6479093)/29457076,5х100 % = 22,00 %

Снижение рентабельности активов с 31,47 % до 22,00%, абсолютное отклонение составило -9,47 %.

Рентабельность собственного капитала (ROE):

ROE=(Чистая прибыль)/(Собственный капитал) х100 %

ROE2024=(8454128)/8717574,5х100 % = 96,98 %

ROE2025=(6479093)/7651685х100 % = 84,68 %

Снижение рентабельности собственного капитала с 96,98 % до 84,68 %, абсолютное отклонение – 12,3 %. Расчеты свидетельствуют об отрицательной динамике в изменении рентабельности собственного капитала. Видно, что эффективность его использования в отчетном периоде значительно снизилась.

Таким образом, все ключевые показатели рентабельности АО «Рузхиммаш» показывают значительное ухудшение финансовой эффективности и прибыльности за анализируемый период. Это связано с уменьшением объема продаж, увеличением конкуренции и снижением спроса.

Для повышения показателей рентабельности АО «Рузхиммаш» можно порекомендовать следующие направления: внедрение ИТ-технологий, что позволит автоматизировать и информатизировать производство и продвижение вагонов на рынке; увеличение объемов продажи продукции; выход на новые рынки сбыты; усовершенствование качества работы с клиентами и др.

ЛИТЕРАТУРА

1. Баненкова О. М. Система показателей рентабельности предприятия / О. М. Баненкова // Наука и образование сегодня. 2024. №3 (50). С. 38–39.

2. Новак М. А. Показатели рентабельности деятельности предприятия / М. А. Новак, К. Н. Митрофанова, В. В. Тонких // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2024. № 8 (50). С. 78–82

3. Бухгалтерская отчетность АО «Рузхиммаш» за 2025 г.

4. Маркин С. А., Шилкина Т. Е. Расчет основных показателей структуры капитала на примере ОАО «Саранский Завод "Резинотехника"» // В сборнике: Проблемы развития социально-экономических систем. Материалы Национальной научно-практической конференции. Редколлегия: Р. Р. Хайров [и др.]. 2019. С. 141–145.

УДК 336.64

МЕТОДЫ АНАЛИЗА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «НПО «НЕФТЕХГАЗМАШ»)

Демкина Альбина Агзамовна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st810668@ruc.su

METHODS OF ECONOMIC SUSTAINABILITY ANALYSIS FOR AN ENTERPRISE: A CASE STUDY OF LLC NPO NEFTEKHGAZMASH

Demkina Albina Agzamovna, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассматривается методология анализа экономической устойчивости промышленного предприятия на примере ООО «НПО «НЕФТЕХГАЗМАШ», специализирующегося на производстве высокотехнологичного оборудования для нефтегазового и машиностроительного комплексов. Исследование охватывает теоретические основы и практические аспекты оценки финансового состояния организации в современных экономических условиях.

Ключевые слова: экономическая устойчивость, финансовый анализ, коэффициент автономии, финансовая устойчивость, машиностроительное предприятие, анализ отчётности, методы анализа, ООО «НПО «НЕФТЕХГАЗМАШ»

The article examines the methodology for analysing the economic stability of an industrial enterprise, using the example of LLC «NPO «NEFTEKHGAZMASH» – a company specialising in the production of high-tech equipment for the oil-and-gas and machine-building sectors. The study covers the theoretical foundations and practical aspects of assessing the organisation’s financial condition in the current economic environment.

Keywords: economic sustainability, financial analysis, autonomy ratio, financial stability, mechanical engineering enterprise, financial statement analysis, analysis methods, LLC «NPO «NEFTEKHGAZMASH»

В современных экономических условиях производственно-хозяйственная деятельность любого предприятия находится в фокусе внимания широкого круга субъектов рыночных отношений. Среди них: государственные регулирующие органы, коммерческие организации-партнёры и конкуренты, частные инвесторы и кредиторы. Каждый из этих участников заинтересован в результатах хозяйственной деятельности предприятия, поскольку они влияют на выполнение договорных обязательств, определяют инвестиционную привлекательность бизнеса, задают уровень доверия к компании как к контрагенту. Для анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия и его рыночной позиции участники рынка используют финансовую отчётность – основной источник достоверных данных. На её основе проводится финансовый анализ, выполняющий ключевые функции [1, с. 496].

Основная цель анализа экономической устойчивости заключается в оценке того, насколько эффективно организация управляет своими финансовыми ресурсами и использует их из года в год. Ключевые задачи анализа экономической устойчивости:

• оценка платежеспособности;

• подбор и применение методов, направленных на улучшение показателей экономической устойчивости;

• формулирование конкретных мероприятий для оптимизации использования финансовых средств;

• разработка прогнозов финансовых показателей и предоставление рекомендаций по их улучшению.

В настоящее время для анализа экономической устойчивости субъектов экономической деятельности применяется ряд методов. Наиболее распространенным является коэффициентный метод, поскольку это систематический подход к оценке финансового состояния организации через расчёт и интерпретацию соотношений между статьями бухгалтерской отчётности. Метод преобразует абсолютные показатели в относительные коэффициенты, что позволяет:

• сравнивать динамику организации вне зависимости от масштаба бизнеса и инфляции;

• проводить межотраслевые сопоставления;

• выявлять количественные взаимосвязи между аспектами деятельности;

• формировать нормативы и целевые значения;

• создавать системы раннего предупреждения о проблемах.

Расчет показателей экономической устойчивости осуществляется на основе данных бухгалтерской отчетности, в частности:

• бухгалтерский баланс (позволяет оценить структуру активов и пассивов, соотношение собственных и заёмных средств, величину оборотных и внеоборотных активов);

• отчет о финансовых результатах (дает данные для расчета показателей рентабельности, уровня прибыльности, динамики доходов и расходов).

В основе оценки финансового состояния компании лежит анализ соотношения собственных оборотных средств к общему объёму источников финансирования, включающих как собственный, так и заёмный капитал. На основе этого соотношения выделяют четыре типа финансовой устойчивости, которые показывают, насколько предприятие способно покрывать свои запасы и затраты за счёт доступных ресурсов (рис. 1).

В основе оценки экономической устойчивости предприятия лежит расчёт финансовых коэффициентов по данным официальной бухгалтерской отчётности. Получаемые показатели формируют целостную картину финансового состояния: позволяют исследовать структуру капитала, определить уровень зависимости от внешних источников финансирования, оценить способность компании своевременно погашать обязательства и поддерживать стабильное функционирование.



Рисунок 1 – Типы финансовой устойчивости предприятия

ООО «НПО «НефтехГазМаш» образовано 04.03.2009 года на базе ООО «Лисма-Рузмаш» [2]. Основным видом деятельности предприятия выступает производство высокотехнологичных типов ма-

шин, станков, механизмов, специального технологического оборудования для нефтехимической, газовой, машиностроительной отраслей, контейнеров-цистерн для хранения и транспортировки углеводородов, комплектующих для вагоностроительного производства, а также сельскохозяйственной техники. Одновременно, ООО «НПО «НефтехГазМаш» осуществляет научно-исследовательские работы для последующего внедрения и использования их результатов в своем производстве.

По данным бухгалтерской отчетности за 2025 год была проанализирована динамика состава и структуры доходов и расходов за 2024–2025 гг. (табл. 2).

За анализируемый период (2024–2025 гг.) наблюдается снижение общего объёма доходов на 88 301 тыс. руб. (-6,708 %). Снижение общего дохода стало ключевым фактором, определяющим финансовую динамику компании в рассматриваемый период. Выручка составляет преобладающую часть доходов компании (более 99 % в обоих годах), что подчёркивает высокую зависимость от основного вида деятельности. Снижение выручки на 6,58 % является ключевым фактором общего спада доходов.

Несмотря на уменьшение абсолютного значения, относительная доля выручки в структуре доходов выросла (с 99,138 % до 99,274 %), что указывает на сокращение других источников дохода. Прочие доходы продемонстрировали наиболее значительное относительное снижение среди всех показателей. Падение прочих доходов более чем в два раза (-56,366 %) – тревожный сигнал. Это может быть связано с:

Динамика состава и структуры доходов и расходов
ООО "НПО "НефтехГазМаш"
за 2024 - 2025 год

Показатели	2024г		2025г		Отклонение		
	Сумма, тыс.руб.	Удельный вес,%	Сумма, тыс.руб.	Удельный вес,%	Абсолютное, тыс.руб. к4-к2	Относительное, % к6/к2*100	Удельный вес, % к5-к3
1.Всего доходов в тч.	1 316 396	100,000%	1 228 095	100,000%	-88 301	-6,708%	
1.1 Выручка	1 305 054	99,138%	1 219 180	99,274%	-85 874	-6,580%	0,136%
1.2 Прочие доходы	11 342	0,862%	4 949	0,403%	-6 393	-56,366%	-0,459%
1.3 Проценты к получению	0		3 966	0,323%	3 966		0,323%
2. Всего расходов в тч.	1 171 443	100,000%	1 120 053	100,000%	-51 390	-4,387%	
2.1 Себестоимость	1 045 823	89,276%	927 644	82,821%	-118 179	-11,300%	-6,455%
2.2 Коммерческие расходы	22 046	1,882%	12 839	1,146%	-9 207	-41,763%	-0,736%
2.3. Управленческие расходы	76 643	6,543%	90 327	8,065%	13 684	17,854%	1,522%
2.4 Проценты к уплате	2 287	0,195%	2 806	0,251%	519	22,693%	0,055%
2.2 Прочие расходы	24 644	2,104%	86 437	7,717%	61 793	250,743%	5,613%

– сокращением арендных платежей;

– уменьшением поступлений от выполнения субподрядных работ и оказания дополнительных услуг;

– уменьшением поступлений от партнёрских программ.

Сокращение удельного веса с 0,862 % до 0,403 % подчёркивает снижение диверсификации доходов. Компания всё сильнее зависит от основного источника (выручки).

В 2025 году в структуре доходов появился новый элемент – проценты к получению (3 966 тыс. руб., 0,323 % от общих доходов). Появление этого источника – положительный сигнал, который указывает на увеличение объёмов кредитования контрагентов, эффективное управление денежными потоками, расширение финансовых операций компании. Таким образом, общая динамика доходов ООО «НПО «НефтехГазМаш» характеризуется снижением объёма и ухудшением структуры. Ключевой проблемой является падение выручки и прочих доходов.

Чтобы определить тип финансовой устойчивости предприятия за 2025 год, проанализируем ключевые показатели и структуру финансирования на основании данных бухгалтерской отчётности:

1. Анализ структуры активов и пассивов (2025 г.)

Активы:

Внеоборотные активы: 156 117 тыс. руб. (основные средства – 152 840 тыс. руб., отложенные налоговые активы – 3 276 тыс. руб.)

Оборотные активы: 367 665 тыс. руб. (запасы – 76 750 тыс. руб., дебиторская задолженность – 245 134 тыс. руб., денежные средства – 4 092 тыс. руб. и др.)

Итого активы (баланс): 523 782 тыс. руб.

Пассивы:

Капитал и резервы (собственные средства): 315 301 тыс. руб. (уставный капитал – 130 000 тыс. руб., нераспределённая прибыль – 185 301 тыс. руб.).

Долгосрочные обязательства: 99 629 тыс. руб. (заёмные средства – 70 215 тыс. руб., отложенные налоговые обязательства – 1 109 тыс. руб.).

Краткосрочные обязательства: 108 852 тыс. руб. (заёмные средства – 13 464 тыс. руб., кредиторская задолженность – 95 388 тыс. руб.).

Итого пассивы (баланс): 523 782 тыс. руб.

На основе этих данных можно рассчитать коэффициенты финансовой устойчивости предприятия. Для примера рассчитаем коэффициент автономии (коэффициент финансовой независимости) – это ключевой показатель, характеризующий финансовую устойчивость предприятия и его независимость от кредиторов.

КА=СК/А, где СК – собственный капитал, А – общая сумма активов. Получаем, что по данным за 2025 год коэффициент автономии равен 0,602 (315 301/523 782). Показатель превышает нормативное значение 0,5, значение находится в оптимальном диапазоне 0,5–0,7, следовательно, компания демонстрирует высокую финансовую устойчивость. Риск неплатежеспособности минимален, предприятие способно погасить обязательства за счет собственного имущества.

Таким образом, анализируя данные бухгалтерской отчетности, можно сделать следующие выводы:

• ООО «НПО «НГМ» имеет абсолютную финансовую устойчивость, которая характеризуется высокой степенью независимости от внешних источников финансирования;

• высокая доля собственного капитала в структуре пассивов;

• рациональное соотношение собственного и заемного капитала;

• наличие долгосрочных источников финансирования

Несмотря на снижение выручки за 2025 год по сравнению с 2024 годом, предприятие демонстрирует способность к самостоятельному развитию, привлекательность для инвесторов, низкий риск неплатежеспособности, эффективное управление ресурсами.

Таким образом экономическая устойчивость предприятия представляет собой многоплановый аналитический процесс, в рамках которого осуществляется всесторонняя оценка потенциала компании по поддержанию стабильного функционирования, поступательному развитию и эффективному противодействию различным вызовам внешней и внутренней среды [3, с. 208]. Современный аналитический инструментарий базируется на интеграции количественных и качественных методов исследования, что позволяет проводить комплексную оценку ключевых аспектов деятельности предприятия. Методологическая основа анализа формируется с учетом специфики деятельности предприятия, доступности информационной базы, целей проводимого исследования, отраслевой принадлежности [4, с. 1264]. Анализ экономической устойчивости выступает фундаментальным инструментом управления, обеспечивающим принятие взвешенных управленческих решений и способствующим устойчивому развитию предприятия в условиях динамичной рыночной среды [5].

ЛИТЕРАТУРА

1. Бланк И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия. Киев: Ника-Центр, Эльга, 2013. 496 с.

2. Официальный сайт ООО «НПО „НЕФТЕХГАЗМАШ“». URL: https://neftekhgazmash.ru/

3. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2021. 208 с.

4. Бригхэм Ю., Эрхардт М. Финансовый менеджмент. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. к.э.н. Е. А. Дорофеева. Санкт-Петербург: Питер, 2020. 1264 с.

5. Семенова О. А., Куркина Н. Р., Сульдина О. В. Экономика предпринимательства: учебное пособие. Саранск, 2023.

УДК 005.57:004.9

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИЯМИ В ПРОЕКТАХ КООПЕРАЦИИ НАУКИ И ОБЩЕСТВА

Дудрова Анастасия Владимировна, **магистрант**

Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)

E-mail: dudrovaanastasia@mail.ru

DIGITAL COMMUNICATION MANAGEMENT TOOLS IN SCIENCE-SOCIETY COOPERATION PROJECTS

Dudrova Anastasia Vladimirovna, **Master's Degree student**

Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье анализируется роль цифровых инструментов в организации коммуникационных процессов в рамках проектов, объединяющих научные коллективы, бизнес-структуры, государственные учреждения и общественные организации. Показано, что успешность таких проектов напрямую зависит от способности участников оперативно обмениваться информацией, согласовывать решения и вести совместную работу в распределенной среде. На основе анализа существующих решений предложена классификация цифровых инструментов по функциональному назначению: системы управления проектами, корпоративные коммуникационные платформы, сервисы совместной работы с документами, инструменты внешних коммуникаций и элементы искусственного интеллекта. Сформулированы критерии выбора инструментария с учётом масштаба проекта, уровня цифровой безопасности. Сделан вывод о необходимости формирования целостной цифровой среды как базового условия эффективной кооперации.
Ключевые слова: управление коммуникациями, цифровые инструменты, проектная деятельность, кооперация науки и общества, информационные технологии, единое информационное пространство.

The article examines the role of digital tools in organizing communication processes within projects that bring together research teams, business entities, government institutions, and civil society organizations. It is shown that the success of such projects directly depends on the ability of participants to exchange information promptly, coordinate decisions, and engage in collaborative work in a distributed environment. Based on the analysis of existing solutions, a classification of digital tools by functional purpose is proposed: project management systems, corporate communication platforms, collaborative document services, external communication tools, and artificial intelligence elements. Criteria for selecting tools are formulated considering the project scale, the level of digital competence of participants, and information security requirements. The conclusion is made about the necessity of forming an integrated digital environment as a basic condition for effective cooperation.
Keywords: communication management, digital tools, project activity, science- society cooperation, information technology, shared information space.

Научные организации, промышленные предприятия, органы власти и общественные институты взаимодействуют между собой за счет различных современных проектов, несмотря на отличия в структуре связей и многообразие форматов сотрудничества. Роль цифровых инструментов с каждым годом возрастает, поскольку участники проектов могут находиться в разных регионах, странах и даже материках. Таким образом, участники могут владеть не полным объемом информации и разными ресурсами для обмена информации. Вследствие этого совещания не могут в полной мере закрыть потребности в обмене информацией, бумажные отчеты могут устареть уже когда находятся в пути к получателю и не отражать полную картину проблемы.

Цель данной статьи – систематизировать подходы к использованию цифровых инструментов для управления коммуникациями в проектах кооперации науки и общества, а также определить критерии, влияющие на выбор конкретных решений в зависимости от характеристик проекта. Основное внимание уделяется практическим аспектам внедрения таких инструментов, поскольку именно недостаток методических рекомендаций часто приводит к хаотичному использованию цифровых средств и, как следствие, к снижению эффективности кооперации.

Кооперация представляет собой форму взаимодействия, в которой по отдельности участникам сложно или невозможно добиться результата и для достижения поставленной задачи участники объединяют собственные данные и ресурсы. Каждый участник привносит важную информацию, так, например, с поддержкой научной организации можно получить большие знания о методах исследования и оборудование, которое обычно достаточно трудно получить или наличие бизнес-партнеров в проекте поможет отразить более полную картину рыночных потребностей.

Так как сроки принятия решений в науке и бизнесе могут не совпадать, а в отчетах оказаться несовместимые требования к структуре информации, мы можем увидеть институционные различия. Участники в основном не работают в одном здании и личные встречи уступают удаленному взаимодействию, что порождает вторую группу барьеров – территориальная расположенность. В-третьих, терминология понятная для научных работников, может оказаться непонятной для других представителей проекта. Таким образом, многообразие участников порождает разные группы барьеров.

Исходя из изложенных выше данных, управление коммуникациями становится ключевым фактором в жизнеспособности проекта. Стандарты проектного управления определяют, что коммуникационный процесс включает идентификацию заинтересованных в проекте людей (стейкхолдеров), нахождение их информационных потребностей и выбор каналов для передачи данных, а также отслеживание эффективности обмена информацией [1, с. 312]. Однако на протяжении всего проекта необходимо избегать возможной утечки знаний при смене ключевых фигур и учитывать разнородность участников проекта.

Исходя из опыта уже имеющихся научно-образовательных центров, программ технологического трансфера, можно различить функциональные группы, которые позволяют менее травматично решать различного рода коммуникационные задачи.

Для управления проектами применяют, например, Trello, Asana, Jira, Битрикс 24. Данные варианты позволяют визуализировано следить за выполнением задач в срок и являются интуитивно понятными инструментами.

За корпоративные коммуникации могут отвечать: Slack, Microsoft Teams, Mattermost, Discord. Основными преимуществами для этих вариантов являются: возможность сохранить важные файлы и переписки, а также создавать открытые и закрытые каналы для общения.

Для одновременной работы над документами присутствуют подобные сервисы: Google Workspace, Microsoft 365, Confluence, Notion, Miro. Это особенно актуально для подготовки коллективных публикаций и разработки дорожных карт.

PowerBI, Tableau, Google Data Studio функцией является сбор обратной информации и открытость работы над проектами.

Ввиду развития технологий в последние годы становятся популярны и незаменимы элементы искусственного интеллекта. Чат-боты помогают быстро найти ответы на типовые вопросы, аналитические функции и тд. Это помогает «разгрузить» лидеров проекта.

Отбор цифровых инструментов зависит от целого ряда факторов, которые следует учитывать на этапе планирования коммуникаций.

Масштаб и протяженность проекта. Если речь идет о краткосрочной инициативе с небольшим числом участников, то достаточно минимального набора: мессенджер, облачное хранилище документов, планировщик задач. В более крупных долгосрочных проектах с участием десятков организаций требуется интегрированная цифровая экосистема, обеспечивающая единую точку входа и бесшовную интеграцию между личными функциями. В противном случае возникает эффект «цифровой фрагментации», когда информация рассредоточена по множеству не связанных между собой приложений [3].

Уровень цифровой компетентности участников. В случае если в проекте участвуют люди разной компетентности в использовании информационных технологий, например, если в проект вовлечены как представители академической среды старшего возраста, так и молодые IT-специалисты, предпочтение следует отдавать интерфейсам, которые легко понять даже без специального обучения, а в качестве дополнительного требования – поддержке единого учётного записи, чтобы не требовать от членов проекта помнить слишком много паролей.

Требования к информационной безопасности. Проекты, в которые вовлечены государственные организации или которые содержат коммерческую тайну, требуют поддержки развитой системы разграничения прав, возможности аудита, а также локализации информации. В таких проектах предпочтительнее использовать корпоративные версии программных продуктов или open-source-сервисы, развернутые на собственных серверах. В случае же open-source проектов, в которые вовлечены только научные организации, на первый план выдвигается простота подключения новых членов проекта.

Необходимость интеграции с существующими системами. Работающая эффективно среда взаимопонимания не должна требовать от членов проекта переключаться между интерфейсами. В случае если организация, в которую входит член проекта, уже использует определённый набор программных продуктов, новые инструменты должны либо встраиваться в существующую экосистему, либо иметь надёжные механизмы интеграции через API. Это особенно важно для обеспечения связки «задача – обсуждение – документ», разрыв которой ведёт к потере контекста и дублированию информации.

Таким образом, правильно примененные инструменты не будут давать необходимого эффекта, если не будут сопровождены изменениями в организационной культуре и порядке работы. На основе опыта реализации крупных проектов кооперации можно отметить следующие важные условия для обеспечения успеха:

Правило использования цифрового канала должно быть ясно определено. Без этого участники могут чувствовать дискомфорт, не зная, к какому конкретному вопросу следует писать в чат, а к какому следует отправлять электронное письмо, а также не знающие, когда следует отметить участника в задаче, а когда достаточно просто оставить комментарий.

Для уверенности в правильности выполнения участникам проекта требуется целенаправленная подготовка. В этом вопросе могут помочь различные вебинары или краткие курсы. Они позволят сложить, как минимум, общее представление о работе в программе.

Уверенность участникам придаст техническая поддержка, состоящая из одного или группы лиц, так как оперативное решение проблемы поможет избежать дальнейших проблем.

Несмотря на все плюсы использования цифровых инструментов существует также и ряд недостатков: в большом потоке информации и каналов, где превалирует менее значимая информация, важная может остаться без внимания. В дальнейшем, как показывают исследования, постоянное переключение между уведомлениями может негативно сказаться на психики или самочувствии участников, вызывая переутомление и выгорание [4, с. 57].

Следующим риском можно отметить снижение сплоченности команды, так как полная замена личных встреч всё же влияет на творческую атмосферу и доверие между участниками, поэтому неко-

торыми компаниями используется гибридная модель. Она подразумевает использование цифровых инструментов для поддержания документооборота или отчетности, а важные обсуждения и принятие решений проводятся в формате видеоконференции или очно.

К сожалению, нельзя забывать о проблеме цифрового неравенства: не в каждой ситуации организация может позволить современное оборудование или высокую скорость интернета.

Анализируя имеющуюся информацию, можно утверждать, что цифровые инструменты становятся неотъемлемым элементов управления коммуникациями в проектах. Они позволяют сформировать среду для согласованного взаимодействия разрозненных участников, имеющих разные места работы или часовые пояса.

Основными факторами для достижения положительного результата: верный выбор функциональных групп в зависимости от специфики проекта, учёт разной цифровой осведомленности участников, соблюдение требований информационной безопасности, постоянное повышение квалификации участников, а также внедрение регламентов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами (PMBOK Guide). 7-е изд. Newton Square: Project Management Institute, 2021. 368 с.

2. Цифровая трансформация управления проектами: практики и перспективы / под ред. С. Ю. Шевченко. Москва: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2024. 312 с.

3. Калашников А. П., Михайлова О. В. Гражданская наука как форма кооперации общества и исследователей // Социология науки и технологий. 2024. Т. 15, № 1. С. 45–61.

4. Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA. Мосcква: Вильямс, 2021. 480 с.

5. Кравченко Н. А., Кузнецова Т. Е. Кооперация науки, бизнеса и государства в инновационном развитии регионов // Регион: экономика и социология. 2023. № 4. С. 87–105.

6. Битрикс24: инструменты для совместной работы. URL: https://www.bitrix24.ru/

7. Slack: The State of Work in 2025. URL: https://slack.com/

УДК 332.14

РОЛЬ МОЛОДЁЖИ В СОЗДАНИИ И РАЗВИТИИ СОВРЕМЕННЫХ ФОРМ И МОДЕЛЕЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ

Казакова Наталья Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент
Захарова Татьяна Станиславовна, магистрант,
Андрианова Юлия Михайловна, магистрант
Чебоксарский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации
E-mail: kazakovany2019@mail.ru, t_zakharova01@mail.ru, jliaandrianova@icloud.com

THE ROLE OF YOUTH IN THE CREATION AND DEVELOPMENT OF MODERN FORMS AND MODELS OF AGRICULTURAL COOPERATION

Kazakova Natalia Yurievna, PhD (Economics), Associate Professor
Zakharova Tatiana Stanislavovna, Master's Degree student,
Andrianova Yulia Mikhailovna, Master's Degree student
Cheboksary Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation

Настоящая статья посвящена исследованию усиливающегося влияния молодежи на формирование и развитие современных моделей сельскохозяйственной кооперации. В работе анализируются основные детерминанты, способствующие интеграции молодого поколения в кооперативные структуры, а также рассматриваются связанные с этим процессом вызовы и перспективы. Особое внимание уделяется изучению инновационных кооперативных моделей, адаптированных к специфическим требованиям и возможностям молодежи, а также разработке стратегий их поддержки и стимулирования.

Ключевые слова: молодежь, сельскохозяйственная кооперация, современные формы, новые модели, агробизнес, инновации, устойчивое развитие, сельское хозяйство.

This article focuses on the growing influence of young people on the formation and development of modern agricultural cooperation models. It analyzes the main determinants that contribute to the integration of young people into cooperative structures and explores the challenges and opportunities associated with this process. The article emphasizes the importance of studying innovative cooperative models that are tailored to the specific needs and capabilities of young people, as well as developing strategies to support and promote them.

Keywords: youth, agricultural cooperation, modern forms, new models, agribusiness, innovations, sustainable development, agriculture.

Сельское хозяйство является основой продовольственной безопасности и важной отраслью экономики многих стран. В условиях глобализации, изменения климата и растущих требований к устойчи-

вости, традиционные модели ведения сельского хозяйства сталкиваются с необходимостью трансформации. Сельскохозяйственная кооперация, как форма объединения усилий мелких и средних производителей, предлагает эффективный путь для решения многих проблем, таких как снижение издержек, повышение конкурентоспособности, доступ к рынкам и технологиям [1]. Однако, в последние десятилетия наблюдается тенденция старения кадров в сельском хозяйстве и оттока молодежи из сельской местности. Согласно мнению молодых сельхозтоваропроизводителей и кооператоров, кооперативное движение и институциональная политика на селе могут способствовать созданию более благоприятных условий для вовлечения молодых людей в аграрное производство и сельскую экономику, формированию у молодёжи активной гражданской позиции, улучшению условий труда посредством кооперативного предпринимательства. В то же время вопросом для исследователей является не только то, что именно кооперативное движение может сделать для молодёжи, но и то, что молодые люди могут сделать для развития сельской кооперации. В соответствии с обозначенным (двусторонним) подходом, во многих сельских районах множатся молодёжные инициативы по совместному преодолению возникающих сложностей. Часто они не приобретают форму кооперативов как таковых, но, по сути, являются их простейшими аналогами [3].

Главной целью сельского хозяйства является повышение общей продуктивности, однако для достижения этого результата требуется решить целый ряд задач, направленных на улучшение качества, устойчивость и экономическую эффективность сельскохозяйственного производства [4].

В то же время современная молодежь обладает уникальными компетенциями, стремлением к инновациям и высокой восприимчивостью к новым идеям, что делает их потенциально ключевыми игроками в обновлении и развитии сельскохозяйственной кооперации.

Современная молодежь, имеет иной взгляд на сельское хозяйство. Ведь на самом деле, сельское хозяйство – это не только тяжелый труд, но и высокотехнологичный, инновационный бизнес, требующий знаний в области информационных технологий, маркетинга, управления, биотехнологий и устойчивого развития.

Современная молодежь более открыто к внедрению новых технологий, органического земледелия, возобновляемых источников энергии, вертикальных ферм и других инновационных подходов, которые могут быть реализованы на базе кооперативов [1].

С помощью цифровых навыков можно активно использовать интернет, мобильные приложения, данных с дронов и датчиков, платформенных решений – все это становится неотъемлемой частью современного агробизнеса. Молодежь вносят эти элементы в кооперативы, делая их более эффективными и конкурентоспособными.

С помощью современными технологиями можно определить, как практику выращивания продуктов, находящихся друг над другом в закрытой и контролируемой среде. Использование стелажей-грядок, установленных вертикально, значительно сокращает объем земельного пространства, необходимого для выращивания растений, по сравнению с традиционными методами ведения сельского хозяйства. Этот тип выращивания часто ассоциируется с городским сельским хозяйством из-за его способности отлично функционировать в ограниченном пространстве. Вертикальные фермы уникальны тем, что некоторые установки не требуют почвы для роста растений. Большинство из них либо гидропонные, где овощи выращиваются в чаше с водой, богатой питательными веществами, либо аэропонными, где корни растений систематически опрыскиваются водой и питательными веществами. Вместо естественного солнечного света искусственное освещение [2].



Рисунок 1 – Применение современных технологий в видении молодежи

Молодежь зачастую разделяет ценности экологии, социальной ответственности и справедливой торговли, что способствует развитию более устойчивых моделей сельскохозяйственной кооперации, ориентированных на долгосрочную перспективу.

Многие стремятся к созданию собственного дела, и сельскохозяйственная кооперация предоставляет платформу для реализации их предпринимательских амбиций, снижая риски и обеспечивая коллективную поддержку.

В настоящее время легко устанавливать связь через социальные сети и онлайн-платформы, что помогает формированию новых кооперативных объединений, в том числе трансграничных, и обмену опыту. Новые формы и модели сельскохозяйственной кооперации, ориентированные на молодежь и заключены в потребности и возможности молодого поколения.

С помощью цифровых кооперативов можно объединить фермеров для совместного использования цифровых инструментов, данных, аналитики, онлайн-торговли, логистики и доступа к финансовым услугам [2].

Кооперативы, которые не ограничиваются производством, а интегрируют все стадии производственно-сбытовой цепочки, включая переработку, маркетинг и прямые продажи конечному потребителю, часто через онлайн-каналы.

Объединения, специализирующиеся на органическом сельском хозяйстве, производстве возобновляемой энергии, управлении водными ресурсами, сохранении биоразнообразия, что привлекает молодежь, разделяющую эти ценности.

Молодежные стартап-кооперативы: Специальные формы кооперации, создаваемые непосредственно молодыми предпринимателями, с акцентом на быстрое внедрение инноваций, гибкость и привлечение венчурного капитала.

Кооперативы для специалистов узкого профиля: Объединения, создаваемые молодыми специалистами, например агрономами, ветеринарами, IT-специалистами в сельском хозяйстве, для предоставления консалтинговых, сервисных или технологических услуг остальным фермерам.

Кооперативы «совместного потребления/использования»: Модели, когда молодежь объединяется для совместного приобретения дорогостоящей сельскохозяйственной техники, оборудования, семян или для совместного использования земли.

Несмотря на очевидный потенциал данной сферы, существуют значительные барьеры (рис. 2).

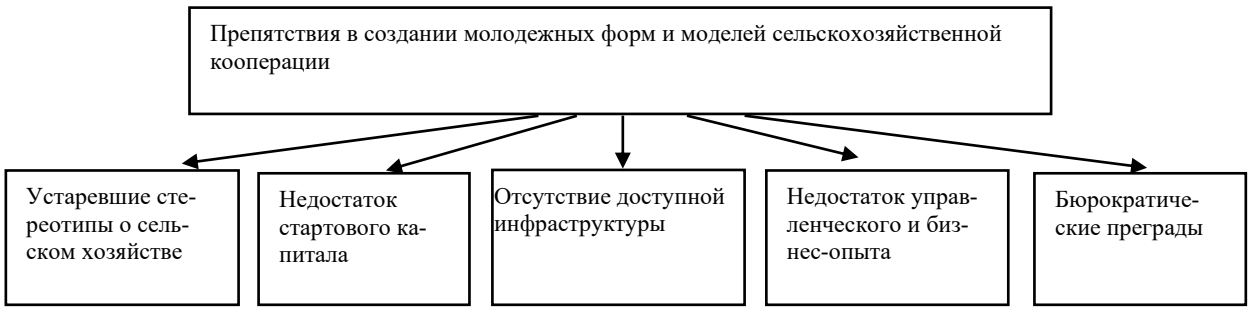


Рисунок 2 – Барьеры в сфере сельскохозяйственной кооперации

Конкретизируем указанные барьеры.

– Устаревшие стереотипы о сельском хозяйстве. Понимание сельского хозяйства как низкодоходной, физически тяжелой и несовременной отрасли.

– Недостаток стартового капитала. Для запуска новых бизнес-моделей и кооперативов часто требуется значительные инвестиции, доступ к которым для молодежи может быть ограничен.

– Недостаток управленческого и бизнес-опыта. Молодые люди могут не обладать достаточными знаниями в области финансового менеджмента, маркетинга, юридических аспектов ведения бизнеса.

– Отсутствие доступной инфраструктуры. Слабое развитие сельских территорий, включая доступ к образованию, информационным технологиям, коммуникациям, может затруднять работу кооперативов.

– Бюрократические преграды. Сложные процедуры регистрации, получения разрешений и доступа к государственным программам могут отпугивать молодых предпринимателей.

Среди общих проблем выделяются недостаточная информированность о возможностях кооперации – именно незнание о преимуществах и существующих моделях кооперативного движения.

Для успешной интеграции молодежи в процесс формирования и развития сельского хозяйство требуется реализация скоординированных действий, а именно:

– Образовательные программы и тренинги. Разработка специализированных программ по агробизнесу, кооперативному управлению, цифровым технологиям в сельском хозяйстве, ориентированных на молодежь.

– Менторство и наставничество. Привлечение опытных фермеров, предпринимателей, специалистов для поддержки молодых кооператоров.

– Развитие сельской инфраструктуры. Улучшение доступа к интернету, образовательным учреждениям, медицинским услугам, транспортной доступности в сельских районах.

– Информационные кампании. Активное продвижение успехов молодых кооператоров, популяризация современного сельского хозяйства как привлекательной сферы деятельности.

– Упрощение законодательства. Снижение административных барьеров для регистрации и функционирования кооперативов.

Также необходима финансовая поддержка для создания молодежных фондов, программы льготного кредитования, гранты для стартапов и кооперативов.

Ключевой инструмент поддержки является льготные кредиты. В 2025 году из-за антикризисных решений ставки были выше обычных значений. Однако с 2026 года планируется возврат к ставкам 1–5 % годовых по льготным кредитам.

Для дальнейшей работы это значит, что инвестиционные кредиты (строительство ферм, элеваторов, теплиц, переработки и т.д.) – снова можно будет привлекать длинные деньги по ставке от 1 до 5 %.

Краткосрочные кредиты на оборотные средства – также в диапазоне 1–5 %.

Компенсация банкам достигает до 70 % ставки по кредитам фермеров, что позволяет удерживать конечную ставку для заемщика на низком уровне.

В 2026 году вновь становится выгодным брать льготные кредиты на модернизацию техники, строительство и расширение производства. Уже сейчас стоит готовить проекты, бизнес-планы и комплект документов, чтобы войти в лимиты льготного кредитования [5].

Молодежь – не только будущее, но и настоящее сельского хозяйства. Энергия и инновационный потенциал молодежи, цифровые компетенции способны кардинально трансформировать сельскохозяйственную кооперацию, сделав ее более современной, эффективной, устойчивой и привлекательной. Создание благоприятных условий для их участия, предоставление необходимой поддержки в обучении, финансировании и инфраструктуре – это залог успешного развития аграрного сектора и процветания сельских территорий. Активная роль молодежи в сельскохозяйственной кооперации – это путь к обеспечению продовольственной безопасности, устойчивому развитию и повышению качества жизни в сельских регионах.

ЛИТЕРАТУРА

1. Интернет ресурс // https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/288129/11-926-future-of-food-and-farming-summary-russian.pdf

2. Интернет ресурс // https://agrotimes.by/novye-tehnologii-v-sovremennom-selskom-hozyajstve/

3. Интернет ресурс // https://cyberleninka.ru/article/n/rol-molodyozhi-v-razvitii-sovremennyh-form-i-modeley-selskoy-kooperatsii

4. Интернет ресурс // https://ruseed.ru/agronomu/blog/stati-i-videolektsii/tochnoe-zemledelie-i-sovremennye-tekhnologii-v-selskom-khozyaystve/

5. Интернет ресурс // https://stroyagropro.ru/article/podderzhka-apk/

УДК 343.13

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ НА РОЗНИЧНУЮ ТОРГОВЛЮ

Казакова Наталья Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент
Иванов Александр Павлович, магистрант,
Андрианова Юлия Михайловна, магистрант
Чебоксарский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации
E-mail: kazakovany2019@mail.ru, a.xander.ivanov@gmail.com, jliaandrianova@icloud.com

THE ECONOMIC IMPACT OF THE DEVELOPMENT OF E-COMMERCE ON RETAIL TRADE

Kazakova Natalia Yurievna, Candidate of Economics, Associate Professor
Ivanov Alexander Pavlovich, Master's Student,
Andrianova Yulia Mikhailovna, Master's Student
Cheboksary Cooperative Institute (Branch) Russian University of Cooperation

Стремительное развитие и внедрение цифровых систем, непрекращающийся рост интернет-площадок онлайн торговли, изменение поведения потребителей приводят к появлению новых типов ведения коммерческой деятельности. В данной статье анализируется экономическое влияние и рост электронной коммерции на функционирование и изменение розничной торговли. В отдельности рассматривается рост доли онлайн-продаж и особое внимание направлено на структуру потребительского спроса по товарным категориям в целях изучения предпочтений покупателей. В работе определены методы и инструменты взаимодействия с пользователями в целях увеличения их вовлеченности. Помимо этого, затрагиваются некоторые проблемы, связанные с развитием электронной коммерции, а также формирование законодательного регулирования отрасли.

Ключевые слова: электронная коммерция, цифровизация, розничная онлайн-торговля, маркетплейсы, интернет-магазины, ритейл, розница, потребители, товары.

The rapid development and implementation of digital systems, the continuous growth of online trading platforms, and the changing behavior of consumers are leading to the emergence of new types of business activities. This article analyzes the economic impact and growth of e-commerce on the functioning and evolution of retail trade. It specifically examines the increase in online sales and focuses on the structure of consumer demand by product category to understand customer preferences. The article identifies methods and tools for engaging with users to enhance their involvement. In addition, the article addresses some of the challenges associated with the development of e-commerce, as well as the formation of legal regulation in the industry.

Keywords: e-commerce, digitalization, online retail, marketplaces, online stores, retail, consumers, goods.

В настоящее время развитие экономики определяется интенсивным внедрением денежной цифровой инфраструктуры, что существенно изменяет процесс функционирования рынка товаров и услуг. На сегодняшний день покупатели намного чаще выбирают онлайн-платформы, маркетплейсы, интернет-магазины для приобретения товаров или услуг, поскольку платформы электронной коммерции предоставляют экономию времени, выбор широкого ассортимента товаров и удобное сравнение цен. Такой сценарий поведения приводит к преобразованию спроса от оффлайн ритейла к онлайн каналам продаж. Вследствие чего торговые центры теряют часть посетителей. Снижение посещаемости существенно влияет на доходы владельцев коммерческих площадей и арендаторов. Уменьшение трафика приводит и к сокращению трат, что сказывается на размер среднего чека в торговых центрах России [1]. В процессе технологического изменения розничной торговли бизнесу и предпринимателям необходимо использовать различные каналы продаж и интегрировать цифровые технологии для налаживания взаимодействия с клиентами, с учетом их поведенческих особенностей и предпочтений.

Актуальность исследуемой проблемы определяется потребностью к адаптации традиционных форм розничной торговли к новым условиям существования из-за меняющегося поведения потребителей в пользу онлайн-площадок. Рост маркетплейсов переопределяет способы ведения бизнеса и конкуренции, исходя из этого, местным магазинам и малым предприятиям становится все сложнее привлекать и удерживать клиентов. Крупные сетевые магазины вынуждены вкладывать значительные средства в разработку собственных цифровых решений, логистической инфраструктуры, программы лояльности и скидок. В данной работе проведем всесторонний анализ влияния развития электронной коммерции на розничную торговлю ввиду того, что эти процессы затрагивают крупные розничные сети, средние и малые предприятия, а также индивидуальных предпринимателей.

Цель исследования – рассмотрение и общая оценка экономического влияния развития электронной коммерции на розничную торговлю.

Материалы и методы исследования включают в себя аналитические отчеты, статистику и данные отраслевых экспертов, которые отражают текущие тенденции в ритейле. Статистический анализ был использован для выявления тенденций роста рынка, использования торговых площадей и поведения потребителей. Вместе с тем метод синтеза позволил объединить различные источники информации

для комплексного понимания того, как развитие электронной коммерции воздействует на розничный сектор экономики.

На данный момент рынок электронной коммерции в России находится в состоянии активного роста, сейчас цифровые торговые площадки постепенно превращаются в основу современной розничной торговли. Снижающаяся посещаемость торговых центров является одним из факторов уменьшения интереса выхода на оффлайн-рынок и бизнес чаще воздерживается от инвестиций в торговые площади. А потребители имеют возможность покупать необходимые товары и услуги с различных устройств из-за доступности онлайн-сервисов в любое время суток, которые также предлагают в одном месте большой ассортимент продукции, комфортные условия доставки, возможность сравнения, удобный поиск с релевантными результатами выдачи, простую в использовании систему отзывов и оценок, конкурентную ценовую политику.

Проанализируем динамику развития электронной коммерции в последнее время. В приведенном графике (рис 1.) представлены данные о российском рынке электронной коммерции (e-commerce) за прошедшие пять лет [2]. Стоит отметить, что в эти данные включены покупки физических товаров до 2022 г., а с 2023 года учитывались и товары, имеющие цифровой формат распространения в категории «Цифровые товары» куда входит также и приобретение лицензий к программному обеспечению, книг в цифровом формате, прав на просмотр фильмов, подписок и контента в приложениях.

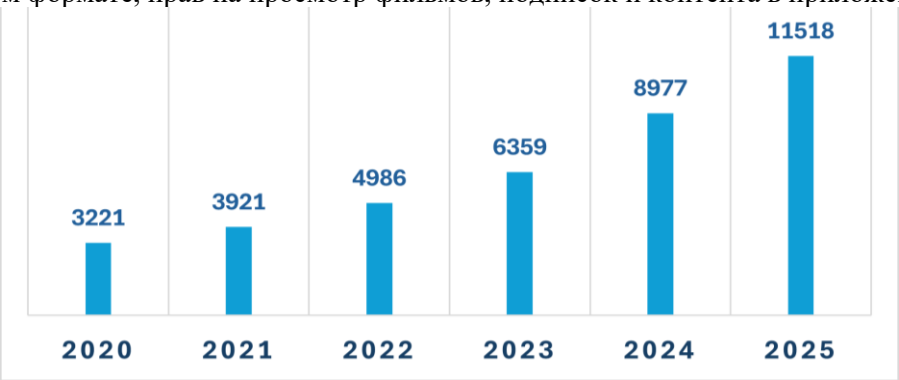


Рисунок 1 – Российский рынок интернет-торговли (млрд руб.).
По данным Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ) и СБЕР.

В 2020 году – 3221 млрд руб., в 2025 году – 11518 млрд руб. Прирост год к году составил в среднем 29 %. Резкий скачок до 41,2 % произошел в 2024 г. В 2025 году темпы роста уменьшились, но остались на высоком уровне 28,3 %. Положительная динамика видна и в абсолютном выражении: 2021 г. повышение на 700 млрд руб., 2024 и 2025 гг. более 2500 млрд руб. Существенное увеличение совокупного прироста наблюдалось в последние 2 года, это говорит о фазе активного масштабирования рынка с устойчивой тенденцией на расширение.

Одним из факторов, определяющим развитие электронной коммерции, является растущая популярность безналичных и бесконтактных способов оплаты. По сведениям ЦБРФ [3]: потребители стали значительно чаще пользоваться электронными кошельками, что во многом обусловлено моделью работы маркетплейсов. В 2025 году проведено 8,8 млрд операций на 13,3 трлн рублей. Это в 1,4 раза больше по количеству и 1,6 раза по сумме, чем в 2024 году. Такие изменения не только повышают скорость проведения транзакций, но и позволяют более прозрачно отслеживать финансовые потоки. Стоит отметить, что в таких условиях возрастает и зависимость от доступности интернета, так как оплатить, перевести и проверить баланс не получится из-за отсутствия сети.

Для более глубокого понимания рынка электронной торговли необходимо рассмотреть и структуру спроса, что позволит увидеть приоритеты потребителей. Проанализируем распределение по товарным категориям на локальном рынке России (рис 2.) и что определяет их популярность.

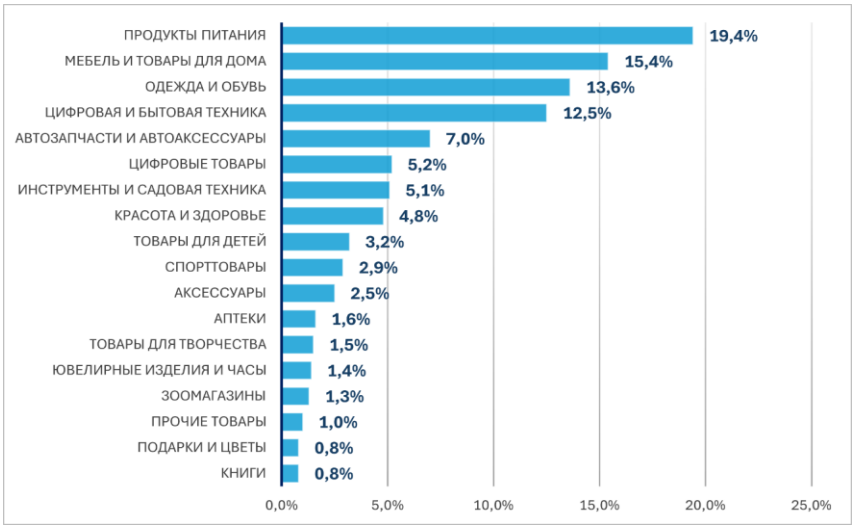


Рисунок 2 – Распределение по товарным категориям на локальном рынке России за 12 месяцев 2025 года. По данным АКИТ и СБЕР.

Сегмент «Продукты питания» занимает лидирующую позицию – 19 %. Такое положение обусловлено высокой, регулярной частотой покупок продуктов питания и готовых блюд. Развитие экспресс-доставки снижает издержки, и, позволяет экономить время, к тому же избавляет от рутинных, ежедневных дел. Категория «Мебель и товары для дома» расположилась на втором месте – 15,4 %. Такие высокие показатели трат связаны с возможностью выбора широкого ассортимента на онлайн-платформах, поскольку для демонстрации всей линейки интерьерных изделий требуются большие выставочные залы. В таких условиях оффлайн-продавцы вынуждены увеличивать стоимость товара для покрытия издержек и сокращать ассортимент. На третьем месте по итогам 2025 года располагается подгруппа товаров «Одежда и обувь» – 13,6 %. Ключевым фактором здесь также является разнообразие выбора и применение рекомендательных систем, что создает и вовлекает потребителя в такую среду, где существенно возрастает вероятность найти продукцию, наиболее соответствующую его личным предпочтениям.

В целях комплексного рассмотрения уровня развития электронной коммерции перейдем к анализу доли онлайн продаж в общем объеме оборота розничной торговли (рис. 3).

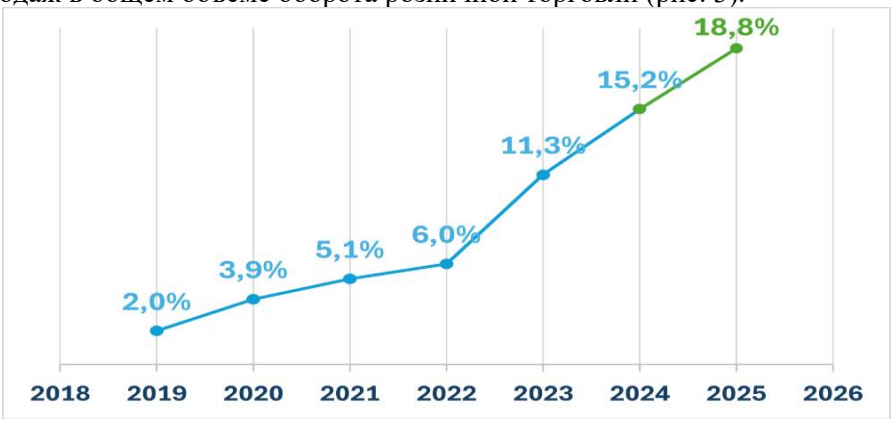


Рисунок 3 – Доля онлайн продаж в общем объеме оборота розничной торговли. По данным Росстата: 2019–2024 гг., АКИТ – 2025 г.

За исследуемый период 2019–2025 гг. увеличение продаж возросло с 2,0 % до 18,8 %. Это говорит о явных структурных преобразованиях всего ритейла. 2020 год является переломным моментом становления рынка, где доля цифровой торговли достигла – 3,9 % по причине изоляции, закрытия торговых точек в связи с пандемией COVID-19, что отразилось на поведение потребителей и привело к массовому переходу на онлайн-продажи. В 2021 году рост продолжился и составил 5,1 % ввиду сильного шока прошлого года и говорит о закреплении спроса даже при снятии ограничений с торговых центров. Новая база пользователей, пришедшая во время пандемии, сохранилась. Темп роста по итогам 2022 года замедлился, но увеличился и находился на уровне – 6 %. Адаптационный период как следствие нарушения логистических цепочек и ухода некоторых зарубежных брендов и производителей, что в краткосрочной перспективе снижает эффективность и ограничивает темпы роста.

Начиная с 2023 года рынок электронной коммерции вступил в фазу наиболее интенсивного роста с долей – 11,3 %. В ходе стабилизации макроэкономической ситуации начинает возрастать потребительская активность, благодаря чему начался процесс ускоренного масштабирования. Маркетплейсы начали полноценно формировать собственные экосистемы, объединяющие логистику, рекламу, финансовые сервисы, услуги, аналитику и увеличивать количество пунктов выдачи, что способствовало приходу новых продавцов, привлечению новых покупателей. В 2024 году расширение рынка до 15,2 %. К этому моменту все составляющие части инфраструктуры уже сформированы. Рост объясняется не привлечением новых клиентов, а возрастанием частоты покупок, величины среднего чека и наращивания товарного предложения, доступных для покупки на онлайн-площадках. По истечению 2025 года рост доли электронной коммерции продолжается и составляет 18,8 %. После нескольких лет активного масштабирования начинает смещаться стратегия маркетплейсов, теперь они начинают фокусироваться на прибыльность и повышение эффективности. Прекращается рост за счет инвестиций, происходит нарастание операционных издержек, затрат на логистику, что сказывается на маржинальности в условиях замедления темпов роста. По результатам подробного анализа становится ясно, что электронная коммерция становится неотъемлемой частью рынка розничной торговли, сформировалась «платформенная экономика».

В складывающейся ситуации рынка онлайн-торговли интернет-площадки фокусируются не только на привлечение пользователей, но и стремятся повысить их вовлеченность в собственные цифровые экосистемы. В данном случае вовлеченность рассматривается как общая характеристика активности пользователей, отражающая качество и интенсивность взаимодействия с платформами электронной коммерции. Высокий уровень вовлеченности достигается путем применения комплексного подхода, что включает в себя применение различных инструментов и механизмов влияния на поведение пользователей в процессе использования онлайн-сервисов. Систематизация данных инструментов и основных подходов представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Методы и инструменты повышения вовлеченности пользователей

Инструмент	Принцип действия	Влияние	Эффект
Персонализация	Рекомендации на основе истории использования	Повышает релевантность взаимодействия	Рост времени на платформе, увеличение конверсии и среднего чека
Push-уведомления	Напоминание, сообщение важной и срочной информации, уведомления о начале распродажи и т.д.	Возвращение пользователей, стимулирование повторных заходов	Повышение коэффициента удержания клиентов, рост повторных покупок
Геймификация	Игровые механики: баллы, уровни, награды.	Формирование привычки, удерживание внимания	Увеличение лояльности и частоты посещений
Прямые трансляции	Продажа товаров через проведение интерактивных прямых трансляций	Усиливает эмоциональное вовлечение	Возрастание импульсивных покупок
Отзывы и рейтинги	Контент пользователей, оценки, обзоры, комментарии	Повышение внимания в процессе выбора	Уменьшение возвратов
Программы лояльности	Кэшбек, бонусы, накопительные системы	Удержание аудитории	Стимулирование повторных заказов
Умный поиск	Персонализированные подсказки	Облегчение процесса подбора продукции	Улучшение пользовательского опыта
Социальные функции	Ленты пользовательского контента, подписки, лайки, комментарии, коммуникация между пользователями	Усиление вовлеченности через социальное взаимодействие	Увеличение времени на платформе
Чат-боты в онлайн-поддержке	Автоматизированное получение помощи с мгновенными ответами, интеграция с ИИ	Ускорение получения необходимой информации	Рост доверия и лояльности

Исходя из представленных инструментов и методов можно сделать вывод о том, что наиболее эффективное повышение вовлеченности аудитории достигается путем сочетания различных механизмов взаимодействия. Становится ясно, что онлайн-площадки электронной коммерции переходят к модели вовлечения, ориентированной на долгосрочную коммуникацию с клиентом, где одним из главных конкурентных преимуществ является не только привлекательная цена или широкий ассортимент продукции, но и качество пользовательского опыта.

Наряду с интенсивным расширением рынка электронной коммерции и увеличения возможностей онлайн-платформ сформировались и некоторые сложности, требующие более подробного рассмотрения.

Вместе с тем бурный рост торговых площадок создал новые проблемы, затрагивающие предпринимателей и потребителей [4]. Низкие барьеры для выхода на массовый рынок маркетплейсов и до-

ступность цифровых платформ для покупателей позволили многим продавцам выйти на рынок, что привело к усилению конкуренции, но также и ослабило механизмы контроля качества продукции. Вследствие чего, на онлайн-платформах начали появляться товары низкого качества, а также контрафакт [5] и фальсификат. Здесь возникает вопрос: в каком объеме онлайн-платформы должны или не должны нести ответственность за качество товаров и услуг, предоставляемых предпринимателями? А так же, как следует осуществлять взаимоотношение между исполнителями, сетевыми торговыми сервисами и покупателями? Увеличивающийся оборот товаров и услуг через цифровые платформы в России без общих, определенных правил приводит к структурному дисбалансу всей отрасли электронной коммерции.

В ответ на это, в 2025 году принят федеральный закон № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации» [6]. Одна из основных проблем послужившая причиной принятия закона, это повсеместное применение автоматических, необоснованных штрафов маркетплейсами для продавцов или пунктов выдачи без справедливой процедуры обжалования наложенных ограничений. Тем самым, закон требует обоснования всех штрафов, регулирует односторонние изменения условий партнерства и обязанность отвечать на апелляции в установленные сроки. Так же, онлайн-платформам необходимо проверять законность продаваемых товаров на их площадках, что не дает возможности говорить о «нейтральности» в случаях распространения контрафакта, фальсификата или опасной продукции. Еще одним элементом нового регулирования выступает обеспечение прозрачности алгоритмов. Так, платформы обязаны раскрывать параметры и критерии, используемые для ранжирования товаров в поиске, в целях недопущения манипуляции результатами поисковой выдачи при которых отдавалось предпочтение собственным торговым маркам и рекламе. Наряду с этим, устранение пробелов в налоговом регулировании, заставляя передавать информацию о доходах партнеров непосредственно в Федеральную налоговую службу, позволяя эффективно противостоять развитию теневой экономической деятельности. Помимо этого, закон определяет как должна выстраиваться работа между оператором платформы, партнером-заказчиком и исполнителем-самозанятым. Самозанятые имеют право самостоятельно выбирать свои заказы и получать отдельную плату за каждое выполненное задание. Договорные условия, которые могут трактоваться как трудовые отношения запрещены. В целом, интернет-площадки вынуждены изменять свои сервисы для соответствия введенному законодательству.

Подводя итог, можно сказать, что развитие платформ электронной коммерции привело к системной перестройке всей розничной торговли. Рынок онлайн продаж перешел к стадии стабильности и оптимизации, где основной целью является эффективность и смещение фокуса с привлечения новой аудитории к её удержанию внутри экосистемы. По этой причине, торговые площадки фокусируются на увеличение средней продолжительности взаимодействия клиента с сервисом и повышения частоты покупок, совершаемых одним клиентом. Для достижения этой цели активно развиваются, а также используются различные методы и инструменты повышения вовлеченности пользователей. Кроме того, по мере роста рынка электронной коммерции возникает необходимость в описании общих правил регулирования для всех участников цифровой торговли.

ЛИТЕРАТУРА

1. Посещаемость российских торговых центров упала на 25 % за пять лет. // Интерфакс. URL: https://www.interfax.ru/business/1025790.

2. Сальникова, А. В. Электронная торговля в России: проблема контрафакта // Век качества. 2025. № 1. С. 76–92.

3. Чжили Е. Развитие маркетплейсов в электронной коммерции // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. №10-3 (97). С. 39–41.

4. Тренды-2025: растет доля бесконтактных способов оплаты. // Банк России. URL: https://www.cbr.ru/press/event/?id=28393

5. Сводные аналитические данные. Рынок интернет-торговли в России. // АКИТ. URL: https://akit.ru/analytics/analyt-data

6. Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации: Федеральный закон от 31.07.2025 № 289-ФЗ. Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочно-правовая система : сайт. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_511088/

УДК 332.1+338.46:004.9

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ТИПОЛОГИЯ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ ПО ПОТЕНЦИАЛУ И УРОВНЮ СЕРВИСНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Кириллов Максим Евгеньевич, аспирант

Григорьева Ираида Валериановна, кандидат экономических наук, доцент

Чебоксарский кооперативный институт (филиал)Российского университета кооперации

E-mail: m.e.kirillov@ruc.su, igrigorieva@ruc.su

ASSESSMENT OF PERFORMANCE AND TYPOLOGY OF RUSSIAN REGIONS BY POTENTIAL AND LEVEL OF SERVICE TRANSFORMATION

Kirillov Maksim Evgenievich, Postgraduate Student
Grigorieva Irada Valerianovna, PhD (Economics), Associate Professor
Cheboksary Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation

В статье представлены результаты оценки потенциала и уровня сервисной трансформации российских регионов. Цель исследования заключается в разработке методики комплексной оценки и построение типологии субъектов РФ на основе анализа факторов, определяющих готовность региональных экономик к переходу к сервисно-ориентированной модели развития. На основе анализа официальных статистических данных за 2022–2024 гг. предложен интегральный индекс сервисной трансформации, включающий пять блоков показателей: цифровая инфраструктура, человеческий капитал, инновационная активность, развитие сервисного сектора и институциональная среда. Выделено четыре типа регионов: «лидеры цифровой сервисизации», «регионы с высоким потенциалом», «регионы умеренной трансформации» и «депрессивные сервисные территории». Полученные результаты могут быть использованы при разработке региональных стратегий социально-экономического развития и государственной политики в области цифровой трансформации сферы услуг.

Ключевые слова: сервисная трансформация, потенциал региона, типология регионов, цифровая экономика, сфера услуг, региональное развитие, человеческий капитал, инновационная инфраструктура.

The article presents the results of assessing the potential and level of service transformation of Russian regions. The purpose of the study is to develop a comprehensive assessment methodology and construct a typology of constituent entities of the Russian Federation based on the analysis of factors determining the readiness of regional economies for the transition to a service-oriented development model. Based on the analysis of official statistical data for 2022–2024, an integral index of service transformation is proposed, encompassing five blocks of indicators: digital infrastructure, human capital, innovation activity, service sector development, and institutional environment. Four types of regions are identified: “leaders of digital servicization,” “regions with high potential,” “regions of moderate transformation,” and “depressive service territories.” The obtained results can be used in the development of regional socio-economic development strategies and public policy in the field of digital transformation of the service sector.

Keywords: service transformation, regional potential, typology of regions, digital economy, service sector, regional development, human capital, innovation infrastructure.

Современный этап развития мировой экономики характеризуется глубокими структурными сдвигами, связанными с переходом от индустриальной к сервисно-ориентированной модели хозяйствования. В условиях цифровой трансформации и четвертой промышленной революции сфера услуг становится ключевым драйвером экономического роста, формируя до 65–70 % ВВП в развитых странах и более 54 % в Российской Федерации. В России, по данным Росстата, в постиндустриальных видах экономической деятельности в 2022 г. было занято 46,7 млн человек (65,6 % всех работников) [4]. Процесс территориальной сервисизации, под которым понимается распространение наукоемких видов деятельности в сфере деловых услуг и интеграция сервисной составляющей в традиционные отрасли промышленности, приобретает особое значение в контексте поиска новых источников экономического роста в индустриальных и старопромышленных районах [6].

Однако современные исследования фиксируют нарастающую неоднородность российских регионов по уровню социально-экономического развития, темпам цифровизации и готовности к сервисной трансформации. В этих условиях возникает острая потребность в разработке методических подходов к оценке результативности сервисной трансформации и построении типологии регионов на основе их потенциала и достигнутого уровня развития сервисного сектора. Данная проблематика имеет не только теоретическое, но и высокое практическое значение, поскольку позволяет дифференцировать меры государственной поддержки и адаптировать стратегии регионального развития к специфике каждого субъекта РФ.

Сервисная трансформация региона представляет собой сложный многомерный процесс, включающий изменение отраслевой структуры экономики в пользу сектора услуг, цифровизацию сервисных процессов, развитие инновационной инфраструктуры сферы услуг и формирование сервисно-ориентированной модели поведения экономических агентов. Как справедливо отмечает А. В. Александров, в условиях цифровизации экономики «сфера услуг выступает ключевым драйвером экономического роста через внедрение инноваций, особенно в условиях цифровизации» [1]. При этом автор подчеркивает, что «цифровая трансформация рынка услуг имеет ярко выраженную региональную специфику, обусловленную различиями в уровне развития цифровой инфраструктуры, человеческого капитала и институциональной среды».

В свою очередь, в работе И. Ч. Асхабалиева, У. А. Курбановой и Х. С. Мальсаговой акцентируется внимание на том, что «цифровая экономика России в современных условиях характеризуется неравномерностью регионального развития и наличием как драйверов роста, так и вызовов устойчивому развитию» [2]. Авторы выделяют следующие ключевые факторы, определяющие успешность цифровой трансформации сферы услуг в регионах: уровень развития информационно-коммуникационной

инфраструктуры, доступность широкополосного интернета, распространенность цифровых навыков среди населения, активность малого и среднего бизнеса во внедрении цифровых решений, а также эффективность региональной политики в области цифровизации государственных и муниципальных услуг.

Особого внимания заслуживает исследование И. Ч. Асхабалиева и М. И. Малышева, посвященное региональным особенностям цифровой трансформации сферы услуг. Ученые приходят к выводу, что «цифровая трансформация сферы услуг в российских регионах носит локальный и реактивный характер, что обусловлено различиями в стартовых условиях, ресурсной обеспеченности и качестве институциональной среды» [3]. Данный вывод подчеркивает необходимость разработки дифференцированных подходов к оценке и стимулированию сервисной трансформации на региональном уровне.

Методологическую основу настоящего исследования составили работы, посвященные оценке уровня цифровой трансформации регионов. Так, И. В. Лобанов предлагает методические аспекты оценки, базирующиеся на анализе пяти основных сфер: «экономика и бизнес-среда», «человеческий капитал и образование», «цифровая инфраструктура», «государственное управление» и «социальная сфера» [5]. Данный подход был адаптирован авторами настоящей статьи к задачам оценки именно сервисной трансформации с учетом специфики сферы услуг.

Кроме того, в работе В. И. Рябчикова, А. Д. Булгаковой и И. В. Григорьевой представлен рейтинговый анализ социально-экономического развития регионов Приволжского федерального округа, который показал, что «уровень развития сферы услуг является одним из ключевых факторов, определяющих место региона в интегральных рейтингах социально-экономического развития» [9]. Это подтверждает необходимость включения показателей сервисного сектора в систему оценки результативности регионального развития.

В контексте исследования устойчивости сервисной трансформации важными представляются выводы А. Г. Саниной, В. А. Хомяковой и А. Г. Атаевой, которые установили, что «цифровая трансформация российских регионов имеет неоднозначную связь с показателями устойчивого развития, причем наиболее высокие темпы цифровизации демонстрируют регионы с изначально высоким уровнем социально-экономического развития» [10]. Данный вывод корреспондирует с результатами настоящего исследования, показавшими, что потенциал сервисной трансформации существенно варьируется в зависимости от стартовых условий региона.

Важнейшим направлением современных исследований является анализ предпосылок и последствий территориальной сервисизации. В работе А. А. Пушкарева, Л. С. Ружанской и В. Д. Тяжельникова обнаружено, что «на проникновение наукоемких бизнес-услуг в региональную экономику оказывает положительный эффект увеличение размера рынка и рост числа компаний обрабатывающей промышленности» [6]. Ученые также установили положительную связь между долей, занятых в сервисизированных компаниях и производительностью труда в промышленных предприятиях. Эти результаты подчеркивают значимость межотраслевых взаимодействий в процессе сервисной трансформации регионов.

На основе синтеза существующих методических подходов и анализа официальных статистических данных за 2022–2024 гг. [11] нами разработана авторская методика оценки результативности сервисной трансформации российских регионов. В основу методики положен расчет интегрального индекса сервисной трансформации (ИСТ), включающего пять блоков показателей, каждый из которых характеризует определенный аспект регионального потенциала и уровня развития сервисного сектора (табл. 1).

Таблица 1 – Система показателей для оценки сервисной трансформации регионов РФ

Блок показателей	Индикаторы
Цифровая инфраструктура	Доля домохозяйств с широкополосным доступом в Интернет; доля организаций, использующих облачные сервисы; число ПК в организациях
Человеческий капитал	Доля занятых в сфере услуг с высшим образованием; численность студентов на 10 тыс. населения; доля ИТ-специалистов
Инновационная активность	Внутренние затраты на НИОКР; число выданных патентов; доля инновационно-активных предприятий в сфере услуг
Развитие сервисного сектора	Доля услуг в ВРП; оборот организаций сферы услуг на душу населения; доля занятых в сфере услуг
Институциональная среда	Количество услуг, предоставляемых в электронном виде; удовлетворенность граждан качеством госуслуг; расходы консолидированного бюджета на цифровизацию

Расчет интегрального индекса осуществлялся в несколько этапов. На первом этапе проводилась нормализация показателей методом min-max, что позволило привести их к сопоставимому виду. На втором этапе для каждого блока рассчитывался частный индекс как среднее арифметическое нормализованных показателей. На третьем этапе интегральный индекс ИСТ определялся как взвешенная сумма частных индексов с равными весами (по 0,2 для каждого блока) по следующей формуле:

$$\text{ИСТ}_i = \frac{1}{5}\sum_{k=1}^{5}\left(\frac{1}{m_k}\sum_{p=1}^{m_k}\frac{X_{kip} - \min(X_{kp})}{\max(X_{kp}) - \min(X_{kp})}\right)$$

где i – регион, k – блок показателей (от 1 до 5), p – показатель внутри блока, mk – количество показателей в k-м блоке, Xkip – исходное значение p-го показателя k-го блока для i-го региона, min (Xkp), max (Xkp) – минимальное и максимальное значение данного показателя среди всех регионов.

Данная формула в свернутом виде объединяет три этапа расчета: нормализацию показателей методом min-max (внутренняя дробь), агрегирование показателей внутри каждого блока (среднее арифметическое) и итоговое усреднение по пяти блокам с равными весами.

На рисунке 1 представлено распределение регионов по значению интегрального индекса сервисной трансформации (ИСТ) за 2024 г. Для построения диаграммы были выделены равные интервалы значений ИСТ с шагом 0,1. Наибольшее количество регионов (24) сосредоточено в интервале 0,3–0,4, еще 21 регион находится в интервале 0,4–0,5. Таким образом, более половины субъектов РФ (45 регионов, или 53 %) имеют значения ИСТ в диапазоне от 0,3 до 0,5, что свидетельствует о среднем уровне сервисной трансформации в большинстве регионов.

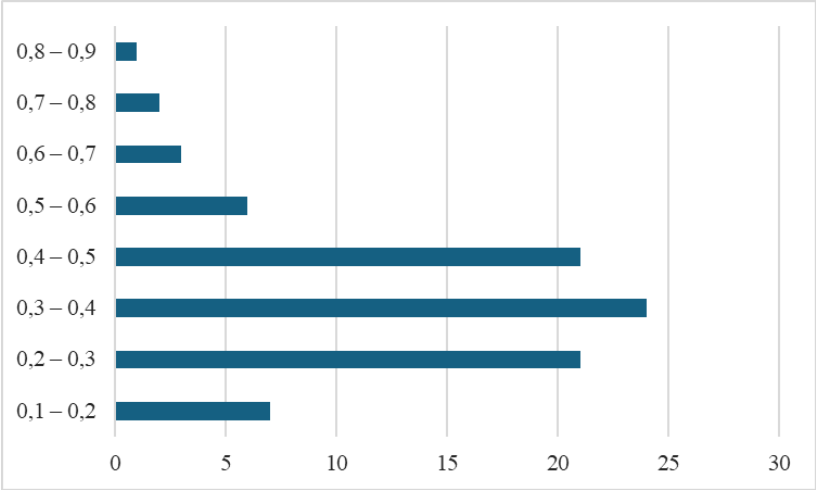


Рисунок 1 – Распределение российских регионов по значению интегрального индекса сервисной трансформации (ИСТ), 2024 г.

Результаты расчета интегрального индекса свидетельствуют о высокой степени дифференциации российских регионов по уровню сервисной трансформации. Размах вариации составляет 0,78 при среднем значении 0,43, что подтверждает наличие глубоких межрегиональных различий. Распределение регионов по равным интервалам ИСТ (шаг 0,1) показало, что лидерами сервисной трансформации являются г. Москва, г. Санкт-Петербург, Московская область, Белгородская область, Республика Татарстан, Краснодарский край, Тульская область, а также Свердловская, Челябинская, Нижегородская, Самарская области и Камчатский край (интервалы 0,5–0,8). Наиболее высокое значение ИСТ зафиксировано для Белгородской области (интервал 0,8–0,9). В аутсайдерах – Республика Тыва, Еврейская автономная область, Республика Калмыкия, Забайкальский край, Республика Алтай и другие регионы, попавшие в интервалы 0,1–0,3. Данные результаты в целом коррелируют с выводами о лидерах цифровой трансформации, к которым, по оценкам Министерства цифрового развития, относятся Белгородская, Сахалинская и Челябинская области, Ханты-Мансийский автономный округ и Республика Татарстан.

На основе выделенных равных интервалов интегрального индекса сервисной трансформации (шаг 0,1) все регионы были распределены по четырем укрупненным группам, отражающим уровень сервисной трансформации: лидеры (ИСТ ≥ 0,5), выше среднего (0,4–0,5), средний уровень (0,3–0,4) и низкий уровень (ИСТ < 0,3). Полученная типология представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Типология российских регионов по потенциалу и уровню сервисной трансформации

Тип региона	Количество регионов	Характеристика	Наиболее типичные представители каждого кластера
Лидеры цифровой сервисизации (ИСТ ≥ 0,5)	12	Высокие значения по всем блокам показателей, сформированная инновационная экосистема, развитая цифровая инфраструктура, высококвалифицированный человеческий капитал	г. Москва, Московская область, г. Санкт-Петербург, Республика Татарстан, Белгородская область, Краснодарский край, Тульская область, Нижегородская область
Регионы с высоким потенциалом (ИСТ 0,4–0,5)	21	Высокие значения по блокам «человеческий капитал» и «инновационная активность», но отставание по институциональной среде и развитию сервисного сектора	Республика Мордовия, Ульяновская область, Пензенская область, Ростовская область, Воронежская область, Ярославская область, Владимирская область
Регионы умеренной трансформации (ИСТ 0,3–0,4)	24	Средние значения по большинству блоков, начальный этап формирования сервисной экономики, низкая доля инновационно-активных предприятий в сфере услуг	Республика Карелия, Республика Коми, Вологодская область, Новгородская область, Ленинградская область, Калининградская область, Оренбургская область, Кемеровская область, Томская область
Депрессивные сервисные территории (ИСТ < 0,3)	28	Низкие значения по всем блокам, слабая цифровая инфраструктура, отток квалифицированных кадров, высокая доля традиционных отраслей	Чеченская Республика, Республика Ингушетия, Республика Калмыкия, Республика Алтай, Забайкальский край, Еврейская АО, Карачаево-Черкесская Республика, Республика Тыва, Республика Дагестан, Республика Бурятия

Как следует из таблицы 2, наиболее многочисленной группой являются регионы умеренной трансформации (24 субъекта), что свидетельствует о незавершенности процессов сервисной трансформации в большинстве российских регионов. Группа лидеров цифровой сервисизации включает 12 регионов, что составляет лишь 14 % от общего числа субъектов РФ. Это подтверждает вывод о том, что сервисная трансформация в России носит поляризованный характер, концентрируясь в наиболее экономически развитых регионах и крупнейших агломерациях.

На основе проведенного анализа мы приходим к следующим выводам:

О неравномерности сервисной трансформации. Процессы сервисной трансформации в российских регионах носят нелинейный и фрагментированный характер, что обусловлено действием разнонаправленных факторов. С одной стороны, цифровизация и постиндустриальные тренды формируют благоприятную среду для развития услуг; с другой – сохраняющаяся индустриальная структура экономики многих регионов и дефицит квалифицированных кадров выступают серьезными ограничениями.

О приоритете потенциала над текущим уровнем. Оценка результативности сервисной трансформации должна базироваться не только на анализе достигнутого уровня развития сервисного сектора, но и на оценке латентного потенциала региона. Регионы с высоким человеческим капиталом и развитой инновационной инфраструктурой, даже при относительно невысоких текущих показателях доли услуг в ВРП, имеют значительно лучшие перспективы сервисной трансформации, чем регионы с формально высоким уровнем занятости в сфере услуг, но низким качеством сервисов.

О необходимости дифференцированных стратегий. Разработанная нами типология регионов создает основу для формирования дифференцированных стратегий государственной политики в области сервисной трансформации. Для лидеров целесообразна политика поддержки инновационных сервисных экосистем и стимулирования экспорта услуг; для регионов с высоким потенциалом – инвестиции в развитие цифровой инфраструктуры и институциональной среды; для регионов умеренной трансформации – меры по стимулированию спроса на сервисные инновации; для депрессивных территорий – программы повышения цифровой грамотности и базовой цифровизации государственных услуг.

О роли человеческого капитала. Человеческий капитал является ключевым фактором, определяющим успешность сервисной трансформации регионов. Проведенный корреляционный анализ показал высокую положительную связь (коэффициент корреляции Пирсона r=0,82) между долей населения с высшим образованием, занятого в сфере услуг, и интегральным индексом сервисной трансформации. Более того, анализ динамики показывает, что регионы, которые в 2022 г. имели высокие показатели человеческого капитала, к 2024 г. продемонстрировали наиболее значительный прирост индекса ИСТ.

Об управленческих импликациях. Предложенная нами методика и типология могут служить инструментом для мониторинга эффективности реализации региональных стратегий социально-экономического развития и корректировки государственной политики в области цифровой трансформации сферы услуг. Рекомендуется внедрение ежегодного мониторинга ключевых показателей сервисной трансформации с публикацией рейтинга регионов, что создаст стимулы для межрегиональной конкуренции и распространения лучших практик.

Данные выводы согласуются с результатами других исследователей. Так, необходимость дифференцированных стратегий подтверждается в работе С. Н. Растворцевой, где цифровая трансформация определяется как «многофакторный регионально-специфичный процесс», требующий учета локальных условий» [7]. В свою очередь, А. В. Кашепов в своем исследовании типологии регионов на основе занятости в сфере услуг приходит к выводу, что «наиболее высокие темпы роста занятости в сфере услуг демонстрируют регионы с высоким уровнем урбанизации и фондообеспеченности» [4]. Наше заключение о ключевой роли человеческого капитала согласуется с выводами исследования «Неравенство и пространственные эффекты...» [8], где отмечается, что для преодоления «вторичного цифрового разрыва» необходим переход к адресным мерам по развитию компетенций в периферийных регионах».

Таким образом, на основе выделенных равных интервалов интегрального индекса сервисной трансформации (табл. 2) можно заключить, что сервисная трансформация российских регионов характеризуется высокой степенью неоднородности и поляризации: 14 % регионов относятся к группе лидеров (ИСТ ≥ 0,5), тогда как 33 % регионов (почти треть) находятся на низком уровне (ИСТ < 0,3), являясь депрессивными сервисными территориями. Разрыв между максимальным и минимальным значением интегрального индекса сервисной трансформации составляет 0,78, что свидетельствует о наличии глубоких межрегиональных различий.

Ключевым фактором, определяющим успешность сервисной трансформации, выступает человеческий капитал. Выявлена высокая положительная корреляция между долей занятых в сфере услуг с высшим образованием и интегральным индексом сервисной трансформации (r = 0,82). Это обосновывает необходимость приоритетного внимания к развитию системы высшего и дополнительного профессионального образования, а также к программам повышения цифровой грамотности населения при реализации региональных стратегий развития. Предложенная типология регионов (лидеры цифровой сервисизации, регионы с высоким потенциалом, регионы умеренной трансформации, депрессивные сервисные территории) создает основу для дифференциации государственной политики в области стимулирования сервисной трансформации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Александров А. В. Трансформация рынка услуг в условиях цифровизации экономики: региональный аспект // Дискуссия. 2024. № 12 (133). URL: https://cyberleninka.ru.

2. Асхабалиев И. Ч., Курбанова У. А., Мальсагова Х. С. Состояние и развитие цифровой экономики России в современных условиях: драйверы роста и вызовы устойчивого развития // РППЭ. 2025. №5 (175). URL: https://cyberleninka.ru.

3. Асхабалиев И. Ч., Малышев М. И. Региональные особенности цифровой трансформации сферы услуг // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2024. том 13 № 2(47) URL: file:///C:/Users/user/Downloads/ANI-EU-2024-2-47_30.06.2024.pdf.

4. Кашепов А. В. Типология регионов РФ по уровню занятости населения в основных секторах экономики и социально-экономическим показателям // Социально-трудовые исследования. 2024. №3 (56). URL: https://cyberleninka.ru.

5. Лобанов И. В. Методические аспекты оценки уровня цифровой трансформации региона// Регион: системы, экономика, управление. 2025. № 3 (70). URL: https://rseu.vrn.ranepa.ru.

6. Пушкарев А. А., Ружанская Л. С., Тяжельников В. Д. Предпосылки и последствия территориальной сервисизации в российских регионах // Экономика региона. 2024. № 4. URL: https://cyberleninka.ru.

7. Растворцева С. Н. Стратегические направления цифровой трансформации региональной экономики России. Управленческое консультирование. 2026;(1):68–83. EDN: WBTLYM.

8. Растворцева С. Н., Колчинская, Е. Э., Панасюк, С. А. Неравенство и пространственные эффекты в развитии цифровой экономики российских регионов, Балтийский регион, 2026. т. 18, № 1, С. 134–158, doi: 10.5922/2079-8555-2026-1-8.

9. Рябчиков В. И. Рейтинговый анализ экономического и социального развития регионов Приволжского федерального округа / В. И. Рябчиков, А. Д. Булгакова, И. В. Григорьева // Вестник Российского университета кооперации. 2022. № 4(50). С. 55–61. EDN QAXFTX.

10. Санина А. Г., Хомякова В. А., Атаева А. Г. Цифровая трансформация и устойчивое развитие российских регионов: оценки соотношения и управленческие импликации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 2. URL: https://cyberleninka.ru.

11. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: Р32 Стат. сб. / Росстат. Москва, 2025. 1035 с.

12. Официальный сайт Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. URL: https://digital.gov.ru/news-feed

УДК 332.1

МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Кузьмин Максим Андреевич, магистрант
Куликов Михаил Евгеньевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st811075@ruc.su; st811076@ruc.su

METHODOLOGY FOR ASSESSING INNOVATION ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE

Kuzmin Maxim Andreevich, Master's Degree student
Kulikov Mikhail Evgenievich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассматриваются методики оценки инновационной активности предприятия, в частности предлагается факторный подход. Предлагаются методы оценки эффективности инновационных проектов, с использованием количественных показателей

Ключевые слова: инновации, инновационная активность, методы оценки, факторный метод, количественные показатели.

This article examines methods for assessing an enterprise's innovative activity, specifically proposing a factor-based approach. Methods for assessing the effectiveness of innovation projects using quantitative indicators are proposed.

Keywords: innovation, innovative activity, assessment methods, factor method, quantitative indicators.

В настоящее время актуальным является разработка методического подхода к оценке инновационной активности предприятия. В экономической литературе нет единого подхода к оценке уровня инновационной активности, что обусловлено наличием различных типов инноваций. Классифицируются инновации в зависимости от критериев по разным признакам, среди которых чаще встречаются: по степени влияния и новизне; по объекту внедрения. Для оценки инноваций используются такие факторы как желательность, жизнеспособность и осуществимость. Многие авторы вводят обобщающие показатели инновационной активности предприятия. Основные методики оценки инновационной активности представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Методики оценки инновационной активности организации

Название метода	Описание метода	Показатель	Автор показателя
Структурно-индексный	Включает в себя комплексную оценку объемных показателей деятельности, с учетом влияния внутренних и внешних факторов	Коэффициент Тобина	Дж. Тобин
		Коэффициент реинвестирования	К. Уолша Дамодарана
		Коэффициент интенсивности инновационный деятельности	В. Г. Плужников С. А. Шикина
Ранговый	Ранжируются относительные показатели, характеризующие динамику изменений	Метод анализа ключевых элементов содержания инновационной политики	Д. Ю. Астанин
		Метод группировки при оценке инновационной активности	М. В. Чараева
		Оценка инновационной привлекательности по рейтингу	Х. А. Фасхиев
Экспертный	Используется в случае невозможности использования других методов. Субъективная оценка	Многофакторный показатель инновационной активности	С. О. Аширов К. В. Рзаев

Очень часто при оценке инновационных проектов рекомендуется использовать метод анализа эффективности инновационных проектов. Данный метод позволяет определить целесообразность инвестирования с целью получения дохода.

Если показатель Дамодарана учитывает только внутренний источник развития прибыль до налогообложения, то показатель К. Уолша отражает эффективность от вложения инвестиций в оборотный капитал за счет чистой прибыли, учитывая только внутренний источник финансирования.

Коэффициент интенсивности инновационной активности авторов Плужникова В.Г. и Шикиной С. А, позволяет определять рост внеоборотных и оборотных активов к внутренним источникам финансирования.

Еще одним способом является дисконтирование разных доходов и расходов по времени в рамках одного инновационного проекта. Основными показателями эффективности инновационного проекта в данном подходе являются: чистый дисконтированный доход (ЧДД); внутренняя норма рентабельности (ВНД или IRR); индекс прибыльности инвестиций (PI).

При разработке инновационной политики применяется факторный методический подход. Экономическая среда является определяющей при разработке инновационной политики. К этой группе относятся макроэкономические факторы. Учитывается влияние таких макроэкономических показателей как уровень инфляции, безработицы, ВВП. Факторы, связанные с правовым регулированием налоговой и инвестиционной политикой, такие как налоговые льготы, субсидии. Не менее значимыми факторами при разработке инновационной политики являются изменения в кредитно-денежной политике – это уровень процентной ставки, доступность кредитования и др.

Ко второй группе факторов относятся микроэкономические – это показатели, отражающие финансовую деятельность, такие как доходность активов, рентабельность инвестиций, оборачиваемость капитала, соотношение собственного и заемного капитала и др. Расстановка приоритетов по инновационным проектам определяется, в первую очередь, соотношением собственных и заемных источников финансирования, уровнем риска на который идут предприятия.

Некоторые авторы, в частности Полежаева М. С. предлагает выделять группу стратегических факторов, такие как рыночная доля компании, ассортимент продукции, конкурентоспособность [1, с. 135].

Многофакторная модель инновационной активности С. О. Аширова и К. В. Рзаева основана на расчете. Этот метод является относительно трудоемким и субъективным. Кроме оценки инновационной активности компании необходима оценка экономической эффективности проектов, которые запланированы инвестиционной политикой компании. Коммерческая оценка инновационных проектов представлена на рисунке 1 [2].



Рисунок 1 – Коммерческая оценка инновационных проектов

В качестве коэффициентов финансовой оценки используются показатели рентабельности, оборачиваемости, ликвидности и платежеспособности. Целью использования данных показателей является определение скорости движения денежных средств по текущим счетам предприятия. Показатели оборачиваемости показывают, насколько быстро предприятие свои активы (сырье, запасы, дебиторскую задолженность) превращает в выручку.

Нормативное значение коэффициентов ликвидности для российской экономики следующие:

Лобщ = 1,5–2,0; Лсроч – 0,5–1,2; Лабс =0,2–0,25.

Для оценки таких проектов используются, как правило, динамические методы оценки (рис. 2).



Рисунок 2 – Методы оценки эффективности инновационных проектов

В соответствии с Методическими рекомендациями эффективность инновационного проекта оценивается в течение расчетного периода (временного лага). Проект, как и любая финансовая операция, связана с получение доходов и осуществлением расходов, порождает денежные потоки.

Любой денежный поток можно разделить на три вида:

– инвестиционную деятельность (отток – это затраты на внедрение и реализацию проекта, приток– продажа активов в течение внедрения проекта);

– операционную деятельность (приток- выручка от проекта, отток издержки по проекту);

– финансовую деятельность (учитываются только операции, имеющие отношение к проекту. Приток – вложение собственного и заемного (субсидии, дотации, кредиты) капитала в проект. Отток – затраты на обслуживание займов по заемным средствам на проект).

К показателям эффективности инновационного проекта, в соответствии с методическими рекомендациям относятся:

– чистый доход- накопленный эффект за все временные лаги инвестиционного проекта;

– чистый дисконтированный доход (проект считается эффективным, если этот показатель имеет положительное значение);

– внутренняя норма доходности позволяет оценит эффективность инвестиционного проекта;

– срок окупаемости – продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости.

Подводя итоги вышесказанному, считаем, что современные методы оценки инновационных проектов позволяют принимать достаточно обоснованные решения, избегая серьезных угроз и минимизируя риски.

ЛИТЕРАТУРА

1. Полежаева М. С. Влияние экономических факторов на формирование и реализацию инвестиционной политики предприятия // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 113-2. С. 133–136.

2. Инвестиционная модель промышленной политики для активизации отраслевого потенциала экономического роста в условиях внешних санкций : монография / Н. М. Абдикеев, О. М. Абросимова, Ю. С. Богачев [и др.]. ; под науч. ред. Н. М. Абдикеева. Москва : КноРус, 2024. 226 с. ISBN 978-5-406-14196-0. URL: https://book.ru/book/956822

УДК 332.1

РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ В РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Кузьмин Максим Андреевич, магистрант

Бурканов Владимир Евгеньевич, студент

Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)

E-mail: st811075@ruc.su

THE ROLE AND IMPORTANCE OF INNOVATION POLICY IN THE IMPLEMENTATION OF INNOVATION ACTIVITIES

Kuzmin Maxim Andreevich, Master's Degree student
Burkanov Vladimir Evgenievich, student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье показана роль инновационной политики в реализации инновационных идей. Инновационная политики представлена как составляющая часть инвестиционной политики. Отражены взгляды ученых на проблему развития инновационной и инвестиционной политики.

Ключевые слова: инновационная политики, инвестиционная политика, инновации, инвестиционная безопасность

This article examines the role of innovation policy in implementing innovative ideas. Innovation policy is presented as a component of investment policy. Scholars' views on the development of innovation and investment policies are presented.

Keywords: innovation policy, investment policy, innovation, investment security

Инновационная политика позволяет определить масштабы, соотношение и основные ключевые направления долгосрочных капитальных вложений в инновационные проекты с целью получения прибыли и реализации инновационных идей.

Некоторые авторы вкладывают в понятие инновационной политики так называемый синтез всех ресурсов предприятия и их потенциальные возможности. При этом О. И. Клименко определяет значимость основных элементов инновационной политики для обеспечения экономической безопасности. Другие пытаются объединить материальные и нематериальные ресурсы и человеческий потенциал, которые управляет этими ресурсами. Некоторые авторы Бекирова О. Н. предлагают при разработке инновационной политики особое внимание уделять одной из составляющих экономической безопасности – инвестиционной безопасности. Волынская О. А., Смочкова А. В. определили основные принципы инвестиционной политики тактического назначения. Не менее важной проблемой при формировании инновационной политики является определение степени риска и его последствий от новых инновационных проектов, об этом пишет О. Н. Бекирова. Методология оценки инновационной активности организации отражена в трудах Дж. Тобина, К. Уолша, В. Г. Плужникова, С. А. Шикиной, М. В. Чараева, Х. А. Фасхиева, С. О. Аширова, К. В. Рзаева.

Научное обоснование сущности инновационной политики отражено в трудах ученых-экономистов С. В. Губарькова, В. А. Соколовой, Е. Г. Мельниковой и др.

Мельникова Е. Г. рассматривает инвестиционную политику с позиции обеспечения инновационной деятельности. «В части отнесения инвестиционной политики к факторам обеспечения инновационной деятельности предприятия мы считаем необходимым сформировать состав целей инвестиционной политики, без реализации которых, на наш взгляд, невозможно обеспечить развитие инноваций» [1, с. 322]. Губарьков С. В. определяет инвестиционную политику как «комплекс мероприятий, включающий разработку и реализацию принципов управления инвестициями с целью увеличения стоимости предприятия и повышения уровня реализации инноваций. Инвестиционная политика предприятия определяет принципы деятельности на сегментах инвестиционного рынка, условия, на которых предприятие согласиться вкладывать капитал в объекты инвестирования» [2]. Существующие методы разработки инвестиционной политики позволяют оценить инновационную активность предприятия. Часто рекомендуется оценивать эффективность инновационных проектов. Разные авторы предлагают использовать разные оценочные показатели.

Многие авторы в понятие экономический потенциал предлагают включить инновационный потенциал. На его величину сильное влияние оказывает финансовый потенциал, который определяется величиной финансовых ресурсов предприятия, рационально используемых с целью извлечения прибыли от хозяйственной деятельности.

Главным критерием в инновационной деятельности предприятия является то, что она должна быть эффективной.

При разработке инновационной политики на предприятии составляется и утверждается инвестиционная программа, особенностью которой является комплексный учет технических, экономических, социальных и экологических факторов. «Инвестиционная программа предприятия – это совокупность проектов, выбранных из множества возможных инвестиционных вариантов, которые планируется реализовать в определенный конечный период. Считается, что наиболее лучшей и оптимальной программой является та, которая позволяет достигать цели, поставленные компанией, наилучшим образом и в кратчайшие сроки» [2, с. 164].

Важным показателем инвестиционной политики является инновационная активность предприятия. «Инновационная активность – это экономическая категория и важный показатель, который суще-

ственно влияет на качественные и количественные результаты деятельности предприятия» [3, с.111].

Инновационная политика предприятия проводится поэтапно.

На первом этапе анализируется инновационная активность предприятия, оценивается его потенциал и целесообразность финансовых вложений в будущие инновационные проекты. На этом этапе при анализе используются ключевые показатели: обеспеченность предприятия источниками финансирования, динамика активов и пассивов, объемные показатели деятельности и т.д.

На втором этапе проводится мониторинг инновационной среды и инновационного рынка, при этом очень важно учитывать отраслевую принадлежность предприятия. Изучаются правовые вопросы, связанные с развитием инновационного рынка, анализируются внешние и внутренние факторы, определяющие инновационный рынок, составляется прогноз по потенциальной реализации инновационной деятельности. Предприятие рассматривается с позиции единого целого, с учетом всех его нужд, способностей, сильных и слабых сторон. Данный подход основывается на философии финансового менеджмента организации.

Следующий этап формирования инновационной политики учитывает ключевые направления всех инвестиционных потоков, при этом рассчитывается необходимая стоимость ресурсов на реализацию инновационных проектов. Очень важно учитывать региональную принадлежность предприятия, его отраслевое назначение. При формировании политики очень важно иметь инвестиционный портфель, который позволяет работать предприятию в любой точке страны. На окончательном этапе формирования инновационной политики предприятие устанавливает взаимосвязь между ключевыми направлениями инвестиционной деятельности.

Сформулированные этапы инвестиционной политики позволяют разработать механизм инновационной политики. Реализация инновационной политики требует создания механизма, через который будут реализовываться принципы, цель, установленные задания и этапы разработки инновационной политики.

Эффективность реализации инновационной политики определяется проводимой на предприятии инвестиционной политики.

Каждый элемент инвестиционной политики играет важную роль в формировании системы экономической безопасности предприятия. Клименко О. И. в своей работе определяет основные элементы инвестиционной политики и их значимость для обеспечения развития инновационной деятельности (табл. 1).

Таблица 1 – Элементы инвестиционной политики предприятия с позиции обеспечения развития инновационной деятельности

Элементы инвестиционной политики	Значимость элементов инвестиционной политики для обеспечения развития инновационной деятельности
Процесс инвестирования	Обозначает, каким образом предполагается реализовать инвестиционные вложения
Эффективность инвестиций	Формирует систему измерителей эффектов от инвестиционной деятельности
Источники инвестиций	Позволяет анализировать возможные источники для инвестиционной деятельности с позиции их доступности
Направление инвестиций	Конкретизирует виды бизнеса предприятия и его имущественные объекты, перспективные для получения максимального дохода от инвестиционных вложений

Некоторые авторы Бекирова О. Н. предлагают при разработке инвестиционной политики особое внимание уделять одной из составляющих экономической безопасности – инвестиционной безопасности. По ее мнению, «инвестиционная безопасность нацелена на недопущение финансовых потерь при принятии решений инвестиционного характера, предупреждение рисков и уменьшение угроз, которые отрицательно сказываются на реализации инвестиционных проектов» [4, с. 158]. Тактическая инвестиционная политика подчиняется финансовым стратегиям предприятия. Авторы Волынская О. А., Смочкова А. В. определили основные принципы инвестиционной политики тактического назначения (рис. 1).



Рисунок 1 – Инновационная политика фирмы

Стратегические цели определяются на первом этапе формирования инвестиционной политики. Особое значение авторы отдают финансовой стратегии. По их мнению, «финансовая стратегия выступает в качестве плана действия предприятия, который учитывает вероятные потери и убытки, и направлен на то, чтобы развивать общую корпоративную стратегию. Тем не менее финансовая стратегия акцентирует внимание на то, чтобы управлять и оценивать показатели деятельности в денежном формате» [5, с. 174].

Инновационная политика позволяет определить масштабы, соотношение и основные ключевые направления долгосрочных капитальных вложений в инновационные проекты с целью получения прибыли и реализации социальных идей. Инновационная политика направлена на решение таких проблем, как оптимизация структуры производства, сбалансирование различных сфер деятельности предприятия, максимизация объемов производства и финансовых результатов. К особенностям инновационной политики следует относить:

– рост долгосрочных капитальных вложений;

– изменение направлений капитальных вложений в материалоемкие отрасли: машиностроение, сельское хозяйство;

– рост долгосрочных вложение в активные основные средства.

Не менее важной проблемой при формировании инновационной политики является определение степени риска и его последствий от новых инвестиционных проектов.

Бекирова О. Н. предлагает делить риски по группам:

– уменьшение дохода;

– перемены политики ценообразования;

– изменение конъюнктуры рынка, мощностей предприятия;

– увеличение уровня конкурентной борьбы;

– риски потери ликвидности и невыполнения обязательств контрагентов и самого предприятия [4, с.159].

При разработке инновационной политики следует учитывать четыре аспекта:

– нормативно-правовой аспект учитывает фискальную, учетную и инновационную политику на данный период времени;

– инновационный аспект включает в себя возможность учета всех видов инвестиций, рисков, возникающих от инвестирования и инвестиционный портфель компании;

– экономический аспект позволяет с помощью системы показателей проводить оценку рисков и выгодность инновационных проектов;

– информационно-аналитический аспект основан на системе сбора, обработки и анализа информации при выработке инновационной стратегии, учитывая влияние внутренних и внешних факторов.

Эффективная инновационная политика позволяет формировать новые инновационные фонды, приобретать новые интеллектуальные разработки, уделяя при этом большое внимание источникам финансирования и требованиям окупаемости.

ЛИТЕРАТУРА

1.Брусенцева А. И., Клименко О. И. Инвестиционная политика предприятия как фактор обеспечения его экономической +безопасности // В сборнике: Управление социально-экономическим развитием производственных систем: цели и задачи

нового цикла в экономике возможностей. Сборник материалов Международной научно-практической конференции. Курск, 2024. С. 321–325.
2. Губарьков С. В. Формирование эффективной инвестиционной политики предприятия в период трансформации российской экономики. Научный электронный журнал «Меридиан» Выпуск № 6(40) 2020. С. 45–46
3. Караваева П. В. Анализ существующих методов оценки эффективности инвестиционной активности предприятия // В сборнике: Актуальные вопросы экономики и финансов. Сборник трудов международной научно-практической конференции. Ижевск, 2024. С. 109–115.
4.Бекирова О. Н., Ускова Е. В. Инвестиционная политика предприятия как условие укрепления его экономической безопасности // В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ. Труды XXI Международной научно-практической конференции. Симферополь, 2022. С. 158–160.
5.Волынская О. А., Смочкова А. В. Инвестиционная политика предприятия // В сборнике: Поколение будущего. Сборник избранных статей Международной студенческой научной конференции. Санкт-Петербург, 2022. С. 172–175.

УДК 332.1

СУЩНОСТЬ РЕСУРСНОГО ПОДХОДА В ОЦЕНКЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Куликов Михаил Евгеньевич, магистрант
Бажал Екатерина Викторовна, преподаватель
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st811076@ruc.su

THE ESSENCE OF THE RESOURCE-BASED APPROACH IN ASSESSING THE ECONOMIC POTENTIAL OF AN ORGANIZATION

Kulikov Mikhail Evgenievich, Master's Degree student
Bazhal Ekaterina Viktorovna, lectuter
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассматривается ресурсный подход к оценке экономического потенциала. Проанализированы взгляды ученых-экономистов по поводу использования ресурсного подхода к определению сущности «эффективности использования ресурсов». Показана взаимосвязь экономической эффективности и интенсификации предприятия на основе ресурсного подхода.
Ключевые слова: ресурсный подход, экономический потенциал, экономическая эффективность, интенсификация.

This article examines the resource-based approach to assessing economic potential. It analyzes the views of economists regarding the use of the resource-based approach to defining the essence of "resource efficiency." The relationship between economic efficiency and enterprise intensification based on the resource-based approach is demonstrated.
Keywords: resource approach, economic potential, economic efficiency, intensification.

Методами оценки экономического потенциала являются ресурсный, результатный, функциональный и комплексный подходы. Ресурсный подход нацелен в первую очередь на исследование ресурсного потенциала.

В экономической литературе достаточно глубоко изучаются вопросы эффективности деятельности предприятия, предлагаются разные методологии ее оценки, но акцент на изучение эффективности использования ресурсного потенциала е его влияния на общую эффективность хозяйственной деятельности изучен недостаточно, что делает проблему актуальной и востребованной. Недостаточно исследуется и отраслевой характер деятельности предприятия, специфика его функционирования в условиях быстрой цифровизации и трансформации общества.

Оценка эффективности использования ресурсного потенциала предприятия представляет собой одно из актуальных направлений. Оценить эффективность использования ресурсного потенциала комплексно является сложной и дискуссионной задачей.

Ресурсный подход при оценке эффективности использования ресурсного потенциала предприятия использовали ученые-исследователи: И. А. Блан, К. А. Раицкий, Г. В. Савицкая, О. Н. Есина, Н. П. Белозерова, С. Н. Яшин и др.

Эффективность использования ресурсов следует рассматривать в двух аспектах:

– экономическое, определяется ростом выручки, оптимизации структуры выпускаемой и реализуемой продукции, доходов от всех видов деятельности, снижение затрат на приобретение и использование ресурсов, ростом прибыли, рентабельности;

– социальное, определяется степенью удовлетворения спроса покупателей, повышением качества выпускаемой продукции, экономией издержек потребления.

Эффективность использование ресурсного потенциала с экономической точки зрения представляет собой сравнение результатов деятельности с примененными ресурсами (трудовыми, материальные,

природными, финансовыми) по отношению к произведенным затратам по приобретению этих ресурсов. В общем виде под экономической эффективностью понимают отношение эффекта, результата к затратам.

Интересным, на наш взгляд, является точка зрения Ш. Манталя который «под эффективностью как экономической категории представляет собой отношение того, что организация действительно производит, к тому, что она могла бы произвести при фактических ресурсах, знаниях и способностях. Таким образом, Ш. Манталь предполагает при оценке эффективности деятельности организации ряд ограничений в виде ресурсов, знаний и способностей.» [1, с.14].

Сущность категории эффективности с позиции использования фактических ресурсов рассматривали и К. Р. Макконелл и С. Л. Брю. «Они определили эффективность как связь между количеством единиц редких ресурсов, используемых в процессе производства, и получаемые в результате количеством какого-либо потребленного продукта» [1, с. 14]. С. Н. Яшин и Е. Н. Пузов предлагают рассматривать ресурсную эффективность, включающие все показатели рентабельности.

В таблице 1 приведем мнения экономистов по поводу использования ресурсного подхода к определению сущности «эффективности использования ресурсов».

Таблица 1 – Обобщение мнений ряда экономистов по использованию ресурсного подхода к определению категорий сущности «эффективность использования ресурсов»

Автор	Определение категории «Эффективность использования ресурсов
О. И. Корицкая [2]	Эффективность – свойство результативность деятельности предприятия, характеризующее степень рациональности использования входных ресурсов
В. С. Князькова [3]	Эффективность характеризует минимальный уровень ресурсов, который требуется для выполнения определенных операций в данных условиях по сравнению с тем, сколько на самом деле используется ресурсов. Эффективность показывает степень использования ресурсов в процессе создания добавленной стоимости
Коллектив авторов под рук. Т. К. Руткаускас [4]	Эффективность – это увеличение эффекта на каждую единицу затрат, ресурса, связанных с обеспечением получения данного эффекта, рассчитываемая прямым методом как отношение результата к затратам, ресурсам и обратным методом – как отношение затрата к результатам
И. И. Мазурова, Н. П. Белозерова, Т. М. Леонова, М. М. Подшивалова [5]	Экономическая эффективность – категория, отражающая связь между результатом деятельности предприятия и затратами, ресурсами, произведенными или примененными для получения данного результата
А. Шавронов [6]	Эффективность – степень использования ресурсного потенциала, раскрытия возможностей предприятия по применению возможностей выпуска продукции, получению валового дохода и прибыли на основе применения природных и экономических ресурсов

У С. Л. Соркина интересный подход к определению сущности Эффективности. «Он предлагает рассматривать эффективность с трех сторон:

1) как соизмерение экономических результатов работы хозяйствующих субъектов с затратами, ресурсами, их обусловившими;

2) способность субъектов хозяйствования производить продукцию с высокой долей добавленной стоимости, продавать произведенную продукцию, товары на максимально большом количестве рынков с наименьшими затратами, ресурсами;

3) максимизацию результатов и минимизацию ресурсов, израсходованных на их достижение» [1, с.17].

Проведенный анализ научной литературы показал, что существует несколько направлений в определении сущности эффективности использования ресурсов. Р. Каплан, Д. Нортон, И. И. Мазурова, Н. П. Белозерова, Т. К. Руткаускас предлагают соизмерять результаты, полученные от использования всего ресурсного потенциала предприятия.

М. Мескон, Ф. Хедоури, К. Р. Макконелл, С. Л. Брю, П.Хейне, В. С. Князькова и др. эффективность предлагают оценивать с позиции экономичности наилучшего использования всех ресурсов предприятия. Зеленевский Я., Корицкая О. И. придерживаются точки зрения, что эффективность можно достичь за счет рационального использования различного рода ресурсов.

На эффективность использования ресурсного потенциала предприятия оказывает сильное воздействие интенсификация производства. Интенсификация бизнес-процессов является одной из причин развития, а эффективность – следствие использования ресурсов. Взаимосвязь экономической эффективности и интенсификации предприятия на основе использования ресурсного подхода представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Взаимосвязь экономической эффективности и интенсификации предприятия

Категория эффективности использования ресурсов очень связана с соотношением «результат-затраты». Оценить эффективность использования ресурсов можно через систему показателей, с помощью которых можно определить есть ли какой результат, эффект (рис. 2).



Рисунок 2 – Результаты и затраты при оценке эффективности использования ресурсов предприятия

Стоимость используемых на предприятии ресурсов условно можно подразделить на две основные группы: единовременные затраты, в виде разовых выплат на приобретение всех видов ресурсов (тру-

довых, капитальных, финансовых и т.д.); текущие затраты, когда стоимость всех приобретенных ресурсов учитывается уже в виде издержек (постоянных и переменных) объединенных в структуру коммерческих и управленческих расходов.

Таким образом, одним из способов оценки эффективности экономического потенциала является ресурсный подход.

ЛИТЕРАТУРА

1. Терещенко, Н. Н. Эффективность деятельности предприятия торговли : монография / Н. Н. Терещенко, О. Н. Есина, А. С. Ильина. Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2022. 220 с. ISBN 978-5-7638-4577-8. Текст : электронный. URL: https://znanium.ru/catalog/product/2086836

2. Корицкая О. И. Терминологические аспекты оценивания деятельности предприятий: эффект, эффективность, результативность // О. И. Корицкая // Экономика и управление. 2014. № 2 (38). С. 15–19.

3. Князькова, В. С. Границы использования понятий “performance”, “effect”, “effectivenass” в системе управленческого учета / В. С. Князева, Е. В. Шаповал // Вестник университета. 2018. № 2.

4. Экономика организации (предприятия): учеб. пособие / Т. К. Руткаускас и др.; под общ. ред. Т. К. Руткаускас. 2-е изд. перераб. и доп. Екатеринбург: Изд-во УМЦ УПИ, 2018. 260с.

5. Анализ эффективности деятельности предприятия: учеб. пособие / И. И. Мазурова, Н. П. Белозерова, Т. М. Леонова, М. М. Подшивалова. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. 113 с.

6. Шавронов, А. Новый подход к эффективности производства / А. Шавронов // Экономист. 2023. № 3. С. 82–87.

УДК 33.336

ФИНАНСОВЫЕ СРЕДСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Мещеров Эльдар Кяримович, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: eprutskova@ruc.su

FINANCIAL RESOURCES OF THE ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF THE DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

Meshcherov Eldar Karimovich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Краткосрочные финансовые вложения – это финвложения со сроком, не превышающим 12 месяцев. Сопоставление краткосрочных и долгосрочных финансовых вложений позволяет лучше понять их экономический смысл. Денежные средства предприятия – это самая ликвидная часть имущества предприятия. Расчетный счет – один из важнейших элементов управления финансами в бизнесе. Этим аспектам на материалах предприятия газовой отрасли посвящена настоящая статья.

Ключевые слова: денежные средства, финансовые вложения, финансовые средства, эффективность, движение денежных средств.

Short–term financial investments are financial investments with a term not exceeding 12 months. Comparing short-term and long-term financial investments allows us to better understand their economic meaning. The company's funds are the most liquid part of the company's assets. A checking account is one of the most important elements of financial management in a business. This article is devoted to these aspects based on the materials of the gas industry enterprise.

Keywords: cash, financial investments, financial resources, efficiency, cash flow.

Вложения в финансовые активы со сроком, не достигающим 12 месяцев (приобретенные права на дебиторку, краткосрочные процентные займы, депозиты, ценные бумаги, прочие финансовые вложения) – это краткосрочные финансовые вложения.

Главное различие в характеристике долгосрочных и краткосрочных вложений – это их срок. Иных различий между краткосрочными и долгосрочными финвложениями нет. Ценные бумаги, приобретаемые предприятием, могут быть долгосрочным источником инвестиций, а могут использоваться в спекулятивных целях и приобретаться на недолговременный период. Депозиты тоже могут быть размещены на разные сроки, с выданными займами – аналогичная ситуация [5].

Через расчетный счет проходит множество операций, в частности оплаты поставщикам, поступления денег от покупателей, перечисление налогов, выплата зарплаты сотрудникам [6]. Денежные средства предприятия – это самая ликвидная часть имущества предприятия. К денежным средствам относят все наличные денежные средства в кассе, на расчетных, специальных и валютных счетах, а также денежные средства в пути. Денежные средства выступают средством платежа, обращения, накопления и сбережения, а также средством измерения для иных активов. Источниками возникновения денежных средств выступают собственный и заемный капитал [3].

АО «Газпром газораспределение Саранск» (правопреемник ОАО «МОРДОВГАЗ») – организация, осуществляющая эксплуатацию газораспределительных сетей и оказывающая услуги, связанные с

подачей природного газа всем группам потребителей во всех муниципальных районах Республики Мордовия. Подразделения предприятия эксплуатируют более 13 тыс км газовых сетей, осуществляют техническое обслуживание около 6000 объектов коммунально-бытовой сферы и промышленных предприятий, свыше 355 тыс. квартир и жилых домов [1]. По данным официальной бухгалтерской и финансовой отчетности нами была разработана таблица 1, на основании которой проведем оценку имущества предприятия [2].

Таблица 1 – Имущество в активах
АО «Газпром газораспределение Саранск» за 2022–2024 гг., тыс. руб.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024 г. от 2022 г.	
				(+, -)	(%)
Нематериальные активы	2270	3909	5075	+2805	223,5
Основные средства	4527548	4729092	4998476	+470928	110,4
Отложенные налоговые активы	96766	83472	84862	-11904	87,6
Внеоборотные активы	4631834	4816482	5088569	+456735	109,8
Запасы	56064	55332	64058	+7994	114,2
Дебиторская задолженность	287395	285318	336342	+48947	117,0
Финансовые вложения	21706	277988	511086	+489380	в 23,5 р.
Денежные средства	20134	25808	184	-19950	0,9
Прочие оборотные активы	287	172	2	-285	0,6
Всего оборотные средства	385586	644618	911672	+526086	236,4
Итого имущество	5017420	5461100	6000241	+982821	119,5

Внеоборотные активы предприятия за анализируемый период выросли на 456735 тыс. руб., или на 9,8 %. В основном на это повлияли следующие факторы: рост нематериальных активов на 2805 тыс. руб., или на 123,5 %; основных средств на 470928 тыс. руб. (на 10,4 %) и сокращение отложенных налоговых обязательств на 12,4 %. Следует отметить, что увеличение основных фондов произошло за счет расширения сферы деятельности предприятия, прокладывания новых сетей газопроводов и приобретения земельных участков, оборудования и специальной техники. Это положительно характеризует финансово-производственную деятельность предприятия.

Запасы в размере 64058 тыс. руб. в 2024 г. свидетельствуют о достаточном наличии инструмента, материалов и комплектующих для осуществления производственной деятельности. Темп роста запасов за последние три года составил 114,2 %, что связано также и с ростом цен на материалы. Отрицательным фактором развития предприятия является рост дебиторской задолженности на 48947 тыс. руб., или на 17 %. Долги юридических лиц и населения составили в 2024 г. 336342 тыс. руб. Увеличение произошло и за счет роста тарифов на газ и в результате неплатежеспособности потребителей газа. Руководство АО «Газпром газораспределение Саранск» использует все рычаги воздействия на должников, начиная от отключения газа и заканчивая взысканием задолженности через Арбитражный суд.

Финансовые вложения за анализируемый период выросли в 23,5 раз на 489380 тыс. руб. за счет размещения денежных средств и части прибыли на депозитах. В результате чего денежные средства предприятия сократились на 19920 тыс. руб. Под влиянием всех вышеперечисленных факторов оборотные активы предприятия выросли на 136,4 % за исследуемый период, а имущество на 9828221 тыс. руб., или на 19,5 %.

Доля финансовых средств в активах АО «Газпром газораспределение Саранск» разработана нами и представлена на рисунке 1.

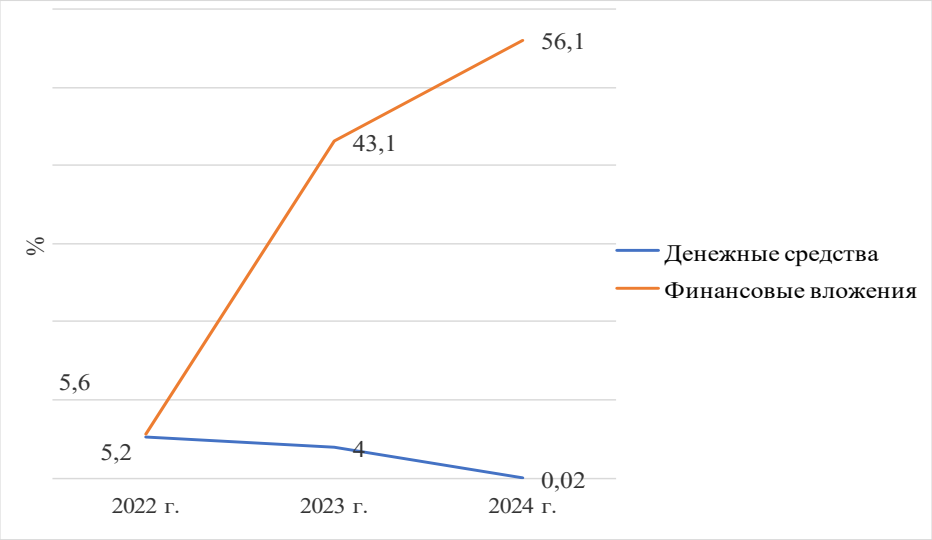


Рисунок 1 – Доля финансовых средств в активах АО «Газпром газораспределение Саранск» за 2022–2024 гг., %

Если в 2022 г. денежные средства в активах занимали 5,2 %, в 2023 г. снизились на 1,2 %, то в 2024 г. опустились до 0,02 %. Удельный вес финансовых вложений в активах предприятия в начале анализируемого периода составлял всего 5,6 %. В 2023 г. наблюдается резкий скачок до 43,1 %. В отчетном 2024 г. доля финансовых вложений составила больше половины (56,1 %) активов предприятия, что свидетельствует о грамотной финансовой политики.

Уставный и резервный капиталы на протяжении всего исследуемого периода остается неизменными 1331 тыс. руб. и 4772 тыс. руб. соответственно (табл. 2).

Таблица 2 – Имущество в пассивах АО «Газпром газораспределение Саранск» за 2022–2024 гг., тыс. руб.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024 г. от 2022 г.	
				(+, -)	(%)
Уставный капитал	1331	1331	1331	0	100,0
Добавочный капитал	183146	332911	528439	+345293	288,5
Резервный капитал	4772	4772	4772	0	100,0
Нераспределенная прибыль	710022	901993	959867	+249845	135,1
Капитал и резервы	899271	1241007	1494409	+595138	166,1
Заемные средства	4691	319182	484890	+480199	в 103,4 р.
Отложенные налоговые долгосрочные обязательства	234983	299329	453574	+218591	193,0
Прочие долгосрочные обязательства	3129695	3008921	3042880	-86815	97,2
Долгосрочные обязательства	3369369	3627432	3981344	+611975	118,1
Кредиторская задолженность	351124	401333	379906	+28782	108,1
Доходы будущих периодов	45878	40752	35586	-10292	77,5
Оценочные обязательства	205863	150567	108313	-97550	52,6
Краткосрочные обязательства	748780	592661	524488	-224292	70,0
Итого имущество	5017420	5461100	6000241	+982821	119,5

Добавочный капитал увеличился на 345293 тыс. руб., или на 188,5 % за последние три года. Нераспределенная прибыль в 2024 г. выросла на 249845 тыс. руб., темп роста составил 145,1 %. Под влиянием всех вышеперечисленных факторов капитал и резервы предприятия за анализируемый период увеличились на 595138 тыс. руб., что в процентном соотношении составило на 66,1 %. Данное обстоятельство свидетельствует об эффективном управлении капиталами предприятия. По данным официальной бухгалтерской и финансовой отчетности нами была разработана таблица 3, на основании которой проведем эффективность денежных потоков предприятия [2].

Таблица 3 – Эффективность финансовых средств АО «Газпром газораспределение Саранск» за 2022–2024 гг., тыс. руб.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024 г. от 2022 г.	
				(+, -)	(%)
Поступления всего, в том числе	2322369	2450599	2515926	+193557	108,3
– продажа продукции	2037201	2304231	2408025	+370824	118,2
– арендные платежи	72	67	68	-4	94,4
– прочие поступления	285096	146301	107833	-177263	37,8
Платежи всего, в том числе:	1878942	2211915	2289212	+410270	121,8
– поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы	442039	396841	429133	-12906	97,0
– на оплату труда работников	1297194	1444418	1441357	+144163	111,1
– процентов по долговым обязательствам	-	10	237	+237	-
– налог на прибыль	28415	11410	0	-28415	-
– налог на добавленную стоимость	15573	-	17128	+1555	109,9
– по налогам и сборам	80865	79979	97128	+16263	120,1
– прочие платежи	14856	279257	304229	+289373	в 20,5 р.
Сальдо денежных потоков от текущих операций	443427	238684	226174	-217253	51,0
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций на модернизацию, реконструкцию внеоборотных активов	536345	401584	405717	-130628	75,6
Сальдо денежных потоков от финансовых операций на выплату дивидендов	112424	168574	153379	+40955	136,4
Сальдо денежных потоков за отчетный период	19506	5674	25624	+6118	131,3
Остаток денежных средств на начало отчетного периода	628	20134	25808	+25180	в 41,1 р.
Остаток денежных средств на конец отчетного периода	20134	25808	184	-19950	0,9

Поступления денежных средств на расчетный счет предприятия в 2024 г. увеличились на +193557 тыс. руб., или на 8,2 %. На это оказали влияние следующие факторы: рост поступлений от продажи продукции на 18,2 % и снижение арендных платежей на 5,6%, прочих поступлений на 62,2%. Поступившие финансовые средства были направлены на оплату поставщикам, оплату труда, налоги и страховые взносы.

Таким образом, положительное сальдо денежных потоков от текущих операций получено в размере 226174 тыс. руб., но по сравнению с 2022 г. наблюдается сокращение на 217253 тыс. руб. Сальдо инвестиционных операций в 2024 г. составило 405717 тыс. руб., и за анализируемый период данный показатель сократился на 24,4 %, что свидетельствует о снижении инвестиционной активности предприятия. Финансовые средства на выплату дивидендов наоборот имеют устойчивую тенденцию к росту на 36,4 %.

Резюмируя вышеизложенное, можно констатировать факт, что управление финансовыми средствами АО «Газпром газораспределение Саранск» осуществляется грамотно, с использованием всех инструментов и обусловлено эффективной финансовой политикой предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. АО «Газпром газораспределение Саранск». URL: https://мордовгаз.рф/?ysclid=mir4xczi1n835346458
2. АО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ САРАНСК» – Гендиректор Портнов Владислав Борисович – ИНН 1300020747. URL: https://checko.ru/company/gazprom-gazoraspredelenie-saransk-1021300986640?ysclid=mir54vbp2r941307978
3. Денежные средства. URL: https://www.fd.ru/rubricator/327-denejnye-sredstva?ysclid=misk9ou5fo403946056
4. Бородин А. И. Экономическая эффективность предприятия как фактор его устойчивого развития // Экономика. 2025. С. 163–171. URL: https://rshu.ru/university/notes/archive/issue25/uz25-163-171.pdf?ysclid=mi3dza48s2562096330
5. Краткосрочные финансовые вложения – это... URL: https://nalog-nalog.ru/buhgalterskij_uchet/vedenie_buhgalterskogo_ucheta/kratkosrochnye_finansovye_vlozheniya_eto-nn/?ysclid=misk0stck3207607279
6. Операции по расчетному счету. Проводки в бухгалтерском учете. URL: https://www.klerk.ru/blogs/tinkoff/538802//

УДК 332

О ВЛИЯНИИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА РАЗВИТИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

Мясников Александр Андреевич, аспирант
Федорова Людмила Петровна, д.э.н., профессор
Чебоксарский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, г. Чебоксары, Россия
E-mail: russasha2001@mail.ru; lfedorova@ruc.su;

ON THE IMPACT OF INFORMATION TECHNOLOGY ON THE DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL OF THE REGIONAL ECONOMY

Myasnikov Alexander Andreevich, postgraduate student
Fedorova Lyudmila Petrovna, Doctor of Economics, Professor
Cheboksary Cooperative Institute (branch) Russian University of Cooperation, Cheboksary, Russia

На основе обобщения важных направлений развития цифровизации в регионах определено, что развитие цифровизации и информационных технологий позволяют региональной экономике получать новые возможности. Развитие информационных технологий в регионах России активно влияет на формирование и развитие интеллектуального капитала, повышая качество управления, эффективность экономики и доступность услуг. Это проявляется во внедрении искусственного интеллекта (ИИ), цифровых платформ, образовательных и инфраструктурных проектов. Были выделены механизмы и факторы развития интеллектуального капитала через IT-технологии в регионах и сделан вывод, что развитие интеллектуального капитала в цифровую эпоху должно строиться не только на модернизации техники, но и на опережающем развитии сетевых форм взаимодействия и адаптации системы образования.

Ключевые слова: информационные технологии, регион, экономика, интеллектуальный капитал, цифровизация

Based on the generalization of important areas of digitalization development in the regions, it has been determined that the development of digitalization and information technologies allows the regional economy to gain new opportunities. The development of information technologies in the regions of Russia actively influences the formation and development of intellectual capital, improving the quality of management, the efficiency of the economy, and the availability of services. This is evident in the implementation of artificial intelligence (AI), digital platforms, and educational and infrastructure projects. The mechanisms and factors of the development of intellectual capital through IT technologies in the regions were identified, and it was concluded that the development of intellectual capital in the digital era should be based not only on the modernization of technology, but also on the advanced development of network forms of interaction and the adaptation of the education system.

Keywords: information technologies, region, economy, intellectual capital, digitalization

Актуальность исследования связана с тем, что в условиях возрастающей роли информационных технологий в экономическом развитии возникает необходимость оценки влияния использования IT-технологий на развитие региональной экономики [1–6]. Одной из важных национальных целей развития страны на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года определена «цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы» [1]. Информационные технологии (IT) представляют собой совокупность методов, процессов и инструментов для сбора, хранения, обработки, передачи и защиты информации. ИТ внедряются во все сферы жизни, делая доступ к данным быстрым и удобным. Основой любой системы информационных технологий является оборудование, программное обеспечение и данные, которые обрабатываются для создания полезной информации. Региональная экономика сталкивается с необходимостью адаптации

к новым условиям современного мира. Информационные технологии выступают важнейшим инструментом формирования и развития интеллектуального капитала. По мнению Власова М. В., «развитие цифровых технологий значительно ускоряет процесс создания, распространения и использования знаний и информации. Это приводит к изменению структуры интеллектуального капитала компаний и требует новых подходов к его управлению» [4].

Целью работы является обобщение факторов влияния информационных технологий на развитие интеллектуального капитала региональной экономики, определения механизмов и направлений его формирования и развития.

Интеллектуальный капитал – это нематериальные активы компании, которые не отражены или косвенно отражены в ее финансовой отчетности. К ним относятся знания, профессиональные навыки, прикладной опыт сотрудников, интеллектуальная собственность, конфиденциальная информация, организационные технологии и взаимоотношения с клиентами. Важным фактором развития интеллектуального каптала в региональной экономике является правильное взаимодействие с IT-технологиями. Информационные технологии позволяют улучшить процессы управления знаниями – сохранить, распространить или использовать полученные знания и навыки внутри организации или региона; создать новые продукты, услуги, бизнес-модели, увеличивая интеллектуальный потенциал; обучать и развивать новые кадры, обеспечивая доступ к образовательным ресурсам и инструментам повышения квалификации; повышать инновационную активность – создавать условия для обмена опытом, совместной разработки инновационной продукции; оптимизировать бизнес-процессы; формировать цифровую инфраструктуру [2; 5]. По итогам 2025 года лидерами рейтинга цифровой трансформации регионов стали Белгородская, Сахалинская, Челябинская области, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра и Республика Татарстан. Важными направлениями развития цифровизации в регионах были:

1. Искусственный интеллект. Внедрение ИИ в здравоохранение, госуправление, образование, промышленность. Например, использование ИИ для диагностики, превентивного оповещения о паводках, анализа аудиозаписей уроков.
2. Развитие цифровой инфраструктуры. Обеспечение доступа к интернету, особенно в малых населенных пунктах и отдаленных территориях. В рамках программы «Устранение цифрового неравенства» в Челябинской области к интернету было подключено свыше 500 малонаселенных пунктов.
3. Цифровизация госуслуг. Развитие электронных сервисов для получения госуслуг, сокращение времени на взаимодействие с органами власти.
4. Импортозамещение. Переход на отечественное ПО в органах власти.
5. Развитие цифровых платформ и экосистем. Интеграция цифровых сервисов в рамках государственных платформ (например, «ГосТех» в Санкт-Петербурге).

Для стимулирования развития ИТ-сектора в регионах действуют различные меры поддержки, включая: налоговые льготы для ИТ-компаний (пониженные ставки по налогу на прибыль, единый пониженный тариф по страховым взносам); льготное кредитование аккредитованных ИТ-компаний; грантовая поддержка для проектов в сфере ИТ; программы льготной ипотеки для сотрудников ИТ-компаний. С 2025 года реализуется национальный проект «Экономика данных», который направлен на цифровизацию отраслей экономики и социальной сферы, достижение технологического суверенитета. Развитие информационных технологий в регионах России активно влияет на формирование и развитие интеллектуального капитала, повышая качество управления, эффективность экономики и доступность услуг. Это проявляется во внедрении искусственного интеллекта (ИИ), цифровых платформ, образовательных и инфраструктурных проектов (табл. 1).

Таблица 1 – Лучшие практики цифровой трансформации в российских регионах

Регион	Содержание работы
Белгородская область	лидер рейтинга цифровой трансформации регионов – внедрена система «Цифровой водоканал» на базе ИИ, которая минимизировала потери воды и снизила количество аварий на 235 объектах инфраструктуры. В регионе запущена система «Джинн» – цифровой сервис для взаимодействия жителей с органами власти. Он сократил время реакции на обращения граждан с 48 до 24 часов, а доля решенных в срок обращений выросла с 60 % до 85 %. Также в области действуют льготы для участников ИТ-кластера и ЦОД, развита ИТ-ипотека
Сахалинская область	В рамках проекта «Безопасный город» нейросети анализируют видеопотоки с камер города, автоматически выявляя потенциальные инциденты. Информация передается волонтерам для проверки, по статистике, каждый четвертый сигнал определяется как опасный
ХМАО	Реализован проект «ИТ-стойбище», в рамках которого создано 95 специализированных площадок, обеспечивающих доступ к телемедицине и госуслугам для коренных народов в Арктической зоне. Чат-бот «Вика» в мессенджере помогает записаться к врачу, информирует об отмене занятий в школах и предоставляет другие услуги. Еженедельно через систему проходит около 10 тыс. обращений по записи к врачам и порядка 8 тыс. телемедицинских консультаций

Челябинская область	В 2025 году область вошла в тройку регионов по внедрения ИИ-решений. В рамках программы поддержки IT-специалистов выдано 300 льготных ипотек, к интернету подключены 65 тыс. жителей малых населенных пунктов
Республика Татарстан	В республике запущена программа для госслужащих «ГосПромпт», охватывающая около 150 задач: подготовка аналитических материалов, формирование ответов на обращения граждан, приведение нормативных актов в соответствие с действующим законодательством, анализ резюме. Начал работу «Ассистент педагога» – цифровой инструмент, анализирующий аудиозаписи уроков, оценивающий эмоциональный фон и формирующий рекомендации для повышения эффективности преподавания. В Казани создан центр компетенций по ИИ, где стартапы совместно с университетом разрабатывают решения для промышленности и аграрного сектора
Новосибирская область	В 2025 году внедрена система генеративного ИИ для сотрудников регионального министерства. Используются ИИ-ассистенты по формированию протокола госконтракта, электронному документообороту, ассистент по стенографированию в Битрих-24
Чувашская Республика	разработан дашборд на базе открытых данных о социально-экономическом развитии муниципалитетов, позволяющее руководству оперативно влиять на проблемные зоны

Результатами внедрения IT-технологий в регионы стали:

1. Рост ИТ-сектора и инвестиций в Белгородской области объем инвестиций в цифровые проекты превысил 2 млрд. руб., в Челябинской области выдача ипотек стимулирует приток новых квалифицированных кадров, в Татарстане создание центра по ИИ привлекло 500 млн. руб. частных инвестиций в стартапы.
2. Экономия бюджетных средств и снижение издержек в Белгородской области снижение потерь воды сэкономило бюджету региона около 120 млн. руб. в год., оцифровка ЖКХ в Сахалине снизило потери энергии на 80 млн. руб. в год.
3. Рост производительности в промышленности и АПК платформа «ГосПримт» в Татарстане посредством автоматизации снизило время подготовки аналитических материалов, ускорив время принятия решения, Центр ИИ компетенций в Казани разработал решения для агросектора – прогноз урожайности с точностью до 92 % и оптимизацию логистики, что дало рост выручки фермерских хозяйств на 12 %.
4. Создание рабочих мест и рост доходов населения – в Белгородской и Челябинской областях создали более 1000 новых рабочих мест, средняя заработная плата IT-специалистов выросла на 15 % относительно рынка, в ХМАО доступ к цифровым услугам для коренных народов позволил развить малый бизнес в отдаленный районах, в Чувашии дашборд помог выявить зоны роста, привлечь инвестиции в муниципалитеты, создав б. 300 рабочих мест в МБ.
5. Эффект для малого и среднего бизнеса – онлайн-платформы для предпринимателей в Белгородской и Новосибирской областях сократили время регистрации бизнеса, упростили доступ к господдержке, а цифровые сервисы закупок позволили сократить издержки на поиск поставщиков на 15 % и расширить рынки сбыта через онлайн-каналы.
6. Рост цифровой грамотности населения.
7. Увеличение инвестиционного климата.
8. Снижение оттока кадров.

Результаты исследования практики успешного взаимодействия интеллектуального капитала в региональной экономике с информационными технологиями позволили выделить механизмы и факторы развития интеллектуального капитала через IT-технологии (табл. 2).

Таблица 2 – Механизмы и факторы развития интеллектуального капитала российских регионов через IT-технологии

Механизмы развития интеллектуального капитала через IT	
Сохранение знаний	Систематизация и хранение знаний в цифровом формате, позволяющая облегчить их доступ, распространение и использование. Базы данных, экспертные системы способствуют накоплению интеллектуального капитал
Трансляция и диффузия знаний	Сетевые технологии обеспечивают быстрое распространение информации между сотрудниками, подразделениями, организациями и регионами
Автоматизация процессов	ИТ повышает эффективность использования человеческого капитала, позволяя сосредоточиться сотрудникам на выполнение творческой и инновационной деятельности, выполняя рутинные операции
Интеграция ИИ и машинного обучения	Трансформирует бизнес-процессы, автоматизирует принятие решений, производит анализ большего количества знаний
Развитие цифрового капитала	Как новый элемент структуры интеллектуального капитала, цифровой капитал включает системы знаний о сборе, хранении и обработке информации, алгоритмы, коды, базы данных, цифровые компетенции работников
Системы управления предприятием	Интегрируются бизнес-процессы, улучшающие координацию между подразделениями и внешними партнерами
Сетевая коммуникация	Цифровые каналы связи и коллаборативные инструменты (видеоконференции, порталы для совместной работы) усиливают взаимодействие, что способствует переводу информации в знания и их дальнейшему использованию.

Факторы развития интеллектуального капитала через ИТ	
Уровень цифровой инфраструктуры	Наличие развитой ИТ-сферы: широкополосный доступ, облачные технологии, ЦОДы
Квалификация кадров	Уровень цифровой грамотности, навыков работы с IT у сотрудников напрямую влияет на эффективность использования IT-технологий
Инвестиции	Объем финансирования IT-проектов определяет масштаб и скорость трансформатизации интеллектуального капитала
Государственная политика и регулирование	Создание нормативной базы для цифровой экономики, поддержка инноваций, программы развития ИТ-сектора и цифровизации регионов способствуют формированию интеллектуального капитала
Взаимодействие бизнеса, университетов и государство	Обеспечивает трансфер знаний, разработку и внедрение IT-решений

Бартов О. Б. и Третьякова Е. А. считают, что большая часть новых научных подходов, методологий и методик так или иначе связана с ИКТ, которые используются при проведении научных исследований, при этом результаты научных исследований через использование тех же ИКТ становятся максимально доступны обществу. Принимаемые решения проходят через призму информатизации и цифровизации, а конкурентоспособность экономических агентов во многом определяется их информационной составляющей капитала и труда» [3]. Таким образом, влияние информационных технологий на интеллектуальный капитал регионов России носит ярко выраженный дифференцированный и синергетический характер. IT-сектор не является «равняющим» инструментом в условиях существующего социально-экономического неравенства; напротив, при отсутствии целенаправленной государственной политики по синхронизации цифровой инфраструктуры и образования он усиливает межрегиональные различия. Развитие интеллектуального капитала в цифровую эпоху должно строиться не только на модернизации техники, но и на опережающем развитии сетевых форм взаимодействия и адаптации системы образования.

ЛИТЕРАТУРА

1. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: https://normativ.kontur.ru/document?

2. Багрецов Д. Н. Интеллектуальный капитал современной России: цифровизация и проблема искусственного интеллекта // Региональная и отраслевая экономика. 2026. № 1. С. 149–154.

3. Бартов О. Б., Третьякова Е. А. Теоретические аспекты влияния информационно-коммуникационных технологий на социально-экономическое развитие региона // Журнал экономической теории. 2019. Т. 16. № 4. С. 705–715

4. Власов М. В. Анализ интеллектуально-цифрового капитала регионов России // Вестник Челябинского государственного университета. 2024. № 11 (493). С. 59–69. DOI: 10.47475/1994-2796-2024-493-1159-69

5. Левченко П. В. Развитие интеллектуального капитала в эпоху цифровизации // Экономические науки. 2022. № 12 (217). С. 17–20

6. Федорова Л. П, Ремнев П. Ю Методический инструментарий оценки развития инфраструктуры цифровой трансформации как фактора безопасного развития региона// Вестник Российского университета кооперации / Научно-теоретический журнал. Чебоксары. 2023. № 4(54). С. 80–86

УДК 334

МОДЕРНИЗАЦИЯ СКЛАДСКОГО КОМПЛЕКСА

Надина Елена Николаевна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st810672@ruc.su

MODERNIZATION OF THE WAREHOUSE COMPLEX

Nadina Elena Nikolaevna, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Актуальность исследования заключается в том, складской комплекс играет большую роль в успешном функционировании любой организации. Важной составляющей является его модернизация и совершенствование для непрерывного производственного процесса и обеспечения высокого уровня рентабельности производства.

Ключевые слова: модернизация, эффективность производства, складской комплекс.

The relevance of the study lies in the fact that the warehouse complex plays a significant role in the successful functioning of any organization. Its modernization and improvement are essential for ensuring a continuous production process and achieving high levels of profitability.

Keywords: modernization, production efficiency, warehouse complex.

В нынешних условиях под модернизацией складского комплекса подразумевают комплексный процесс совершенствования складской инфраструктуры и логистических процессов с целью повышения эффективности, производительности и адаптивности к современным требованиям [1].

Анализ складской системы представляет собой деятельность по оптимизации эксплуатации складского пространства, повышения качества условий труда и автоматизации процессов. Процесс анализа при модернизации складов можно разделить на несколько этапов, которые подразделяются на уровни:

1.Разработка концепции – выбор рациональных технологий хранения и грузообработки, распределение логистических путей и складских зон и планирование зонирования и расположения комплекса.

2. Прогноз и анализирование товарно-транспортных потоков – выявление данной динамики материальных потоков, изучение их характеристик и структуры.

3. Пути совершенствования и рекомендации по направлению потоков для уменьшения операционных рисков [4].

На первом этапе данного анализа разрабатывается возможный список технологий хранений, расположение складских зон, маршрутов перемещения, влекущих за определенные нормы и требования предприятия. Для ПАО «Электровыпрямитель» характерны фронтальные и полочные технологии хранения. Они позволяют организовать прямой поток складской логистики, с целью максимальной эффективности использования. Стеллажи расположены между собой параллельно, с широкими проездами для погрузчиков, а также для передвижения подъемно-транспортной техники (штабелеры). После определения этой концепции производится оценка и прогноз текущей динамики транспортно-материальных потоков. В заключительном этапе составляются выводы и рекомендации, исходя из проделанной работы.

Для правильной подготовки к мероприятиям по усовершенствованию складского комплекса руководство организации своевременно принимает соответствующих специалистов для реализации проекта.

Важно работникам на месте уметь выполнять такие функции, как: умение пользоваться оборудованием и приборами, вспомогательными устройствами, обслуживание действующих систем хранения. Такая практика, как заключение долгосрочных договоров для выполнения этих работ стала популярна в последнее время.

В ПАО «Электровыпрямитель» группой по обучению персонала проводится курсы для новых работников, а также для действующих с целью повышения уровня квалификации. Он включает как теоритическую основу, так и практическую. Аспекты базируются на: изучение устройства техники, правила безопасности, охрану труда, отработка навыков управления. Складское хозяйство должно быть готово в полной мере к данным мероприятиям, наряду с текущей работой (приемка, складской учет, оформление документов). Можно выделить несколько элементов процесса модернизации складского комплекса (табл. 1).

Таблица 1 – Элементы процесса модернизации

Элемент	Содержание
Изменение функций за счет изменения повышающих факторов	– внедрение маркировки; – увеличение или уменьшение места складского хозяйства [3]; – дополнительные вспомогательные средства погрузки.
Просмотр текущей мощности склада	– принятие решений по модернизации с остановкой или без остановки текущей деятельности [2].
Реализация	– подбор персонала; – детальный разбор плана; – обеспечение мероприятий по проектной документации; – тестирование;
Ввод в эксплуатацию	– производится контроль качества и объект сдается заказчику.

Немаловажный пункт в процессах модернизации – это внедрение маркировки на складе. С помощью его модернизации на предприятии происходит улучшение точности инвентаризации, ускорение обработки заказов, повышение видимости реальных запасов на данный период времени.

На примере ПАО «Электровыпрямитель» в ходе внедрения маркировки запасов снизилось число ошибок вследствие ручного ввода, а также на производственных химических и горюче-смазочных складах этикетки стали более устойчивы к влажности и маслянистости.

Принятие решений о модернизации зависит от критичности простоя, бюджета и технологической возможности параллельного ведения производственных процессов. При полной остановки происхо-

дит более быстрая реализация, но в таком случае это влечёт за собой простои, штрафы, потребность в дополнительных мощностях. В случае модернизации ПАО «Электровыпрямитель» используется постепенная интеграция. Так как, промышленное предприятие не терпит высокий уровень простоев и есть необходимость в непрерывной деятельности. При таком подходе минимизируются потери в покупателях, происходит плавный переход и снимаются риски сбоев, но срок реализации модернизации увеличивается.

Для подготовки к плану необходим квалифицированный персонал, который сможет решить список определенных задач. В ходе предварительного осмотра предприятия выявляются участки, которые подлежат обновлению. Ответственные сотрудники последовательно распределяют план работ между отделами, определяют инструменты и оборудование, разрабатывают меры по предотвращению аварийных ситуаций, обучают персонал техники безопасности и контролируют этапы дальнейших работ.

Предприятие обеспечивает разработку проектно-сметной, технической и необходимых разрешений и лицензий. Далее происходит её проверка, согласование и утверждение документации в контролирующих органах, а также готовят к передаче исполнителям рабочую документацию. На этом этапе уже известны денежные материальные ресурсы и сроки выполнения проекта и появляется возможность осуществлять долговременное финансовое планирование.

Выполнение проекта модернизации непосредственно напрямую занято строительством и/или реконструкцию, поставкой и монтажом, поставкой погрузочно-разгрузочной техники и специального оборудования, переоборудование погрузочно-разгрузочных документов, разработку технологии работы складского комплекса. Считается, что это самый сложный элемент процесса, поскольку необходимо синхронизировать множество участников процесса. При воплощении проекта в жизнь необходимо определится с выбором исполнителей, с целью избежать многих рисков в будущем.

Основные участники процесса обновления и модернизации склада:

1.Заказчик – выполняет функции организации, планирующие, заказывающие, финансирующие, а также контроль за новыми, реконструирующимися, восстанавливающимися складскими комплектами.

2. Проектные организации – разрабатывают проектно-сметную, техническую и иную документацию на создание и техническое перевооружение складского хозяйства.

3. Научно-исследовательские организации – согласно поручениям заказчиков проводят научно-исследовательские работы с целью разработки новых и уточнения существующих технологических решений с учетом специфики, и местных условий.

4. Подрядные организации – по договорам подряда с заказчиком выполняют комплекс связанных с осуществлением строительства, поставки и монтажом специального оборудования.

Критический этап обновления включает внедрение и тестирование. В нём происходит монтаж нового оборудования и ПО, интеграционное тестирование, обучение персонала, а также опытную эксплуатацию. Он помогает обеспечить работоспособность системы согласно новым требованиям, уменьшить риски простоев и перерасхода бюджета. Процесс требует строгого соблюдения проектной документации и пошагового контроля.

В ходе проведения всех мероприятий решаются поставленные задачи, и организация приходит к конечному результату. Оптимизация складских процессов, сокращение времени выполнения различных операций и усовершенствование управления запасами повышает эффективность. Модернизация складского хозяйства помогает снижать затраты на хранение, обработку и перемещение запасов. Уменьшая зависимость от ручного труда, улучшая контроль запасов и повышая общую операционную эффективность, модернизированные склады могут значительно снизить затраты, что в конечном итоге приведет к повышению прибыльности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гаджинский А. М. Современный склад: организация, технологии, управление и логистика: учеб.-практическое пособие / Москва: ТК Велби, Изд-во, Проспект, 2020. С. 53

2. Домбровский А. Н., Коновалова, Т. В. Надирян, С. Л., Сенин, И. С. Совершенствование складской логистики / Москва: КноРус, 2023. С. 158

3. Ковалев, В. П. Транспортно-складское хозяйство : справочное пособие / В. П. Ковалев. Минск: Выш. шк., 2020. С. 208

4. Стеблина Ю. А. Совершенствование складской деятельности предприятий / Москва: Новый взгляд, 2021. С. 274

УДК 339

ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПОСРЕДНИЧЕСКИХ СТРУКТУР В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Нугманова Равиля Ринатовна, магистрант
Федорова Людмила Петровна, доктор экономических наук, профессор
Чебоксарский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации, г. Чебоксары, Россия
E-mail: st973473@ruc.su; lfedorova@ruc.su

FEATURES OF BUSINESS PROCESSES OF INTERMEDIARY STRUCTURES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF RETAIL TRADE

Nugmanova Ravilya Rinatovna, Master's student
Fedorova Lyudmila Petrovna, Doctor of Economics, Professor
Cheboksary Cooperative Institute (branch) Russian University of Cooperation, Cheboksary, Russia

В статье рассматриваются трансформации организационных структур и бизнес-процессов компаний, функционирующих на крупнейших российских маркетплейсах - Wildberries и Ozon. Выявлено, что работа на цифровых платформах требует от продавцов перехода от традиционных линейных структур к гибким, проектно-ориентированным моделям управления. Особое внимание уделяется автоматизации основных процессов (управление остатками, ценообразование, обработка заказов) как важному фактору эффективности. Эмпирическую базу составляют данные финансовой отчетности платформ, аналитические обзоры, а также кейсы внедрения систем управления маркетплейс-торговлей. Сделан вывод о формировании специфической «маркетплейс-компетенции» как драйвера конкурентоспособности.

Ключевые слова: бизнес-процессы, посреднические структуры, цифровая трансформация, розничная торговля, маркетплейс.

The article examines the transformations of organizational structures and business processes of companies operating on the largest Russian marketplaces -Wildberries and Ozon. It is revealed that working on digital platforms requires sellers to move from traditional linear structures to flexible, project-oriented management models. Special attention is paid to the automation of basic processes (inventory management, pricing, order processing) as an important factor of efficiency. The empirical base includes financial reporting data from platforms, analytical reviews, and cases of implementing marketplace management systems. The article concludes that the formation of a specific "marketplace competence" is a driver of competitiveness.

Keywords: business processes, intermediary structures, digital transformation, retail trade, marketplace.

Актуальность темы исследования связана с тем, что «санкции и пандемия COVID-19 стали катализаторами глобальных изменений в розничной торговле и сфере услуг, а давление внешних факторов ускорило процесс развития цифровой экономики в Российской Федерации, подтолкнув компании пересмотреть свои бизнес-процессы и адаптироваться к новой реальности. Изменения коснулись не только сущности рынка, но и участников, внося свои особенности в функционирование и развитие розничной торговли и сферы услуг» [1].

По мнению ученых, «в настоящее время розничная торговля является одним из самых быстроразвивающихся сегментов российской экономики с заметным реальным практическим внедрением и применением цифровых решений. Внедрение цифровых продуктов, охватывающих торговый процесс, уверенно приближает отрасль к лидирующему пулу отраслей цифровизации (банки, ИКТ, страхование, медиа, промышленность и т.д.), становясь главным инструментом в привлечении потребителя и наращивании прибыли» [2; 3]. Цифровая трансформация розничной торговли привела к формированию нового типа посреднических структур -маркетплейсов, которые не только формируют спрос и предложение, но и задают правила ведения бизнеса для контрагентов. В России доминирующее положение занимают две платформы: Wildberries (основана в 2004 г.) и Ozon (основан в 1998 г.), которые по итогам 2025 года обеспечили совокупно 77 % рынка онлайн-торговли. Суммарный оборот трех крупнейших маркетплейсов (включая Yandex Market) достиг 8,59 трлн руб., что на 32,2 % превышает показатель 2024 года [4–5; 6; 7]. Для компаний-продавцов маркетплейсов (селлеров) работа на этих платформах сопряжена с необходимостью кардинальной реорганизации внутренних процессов. Традиционные модели управления, ориентированные на длительные логистические цепочки и прогнозируемый спрос, оказываются неэффективными в условиях высокоскоростной электронной коммерции. Цель работы – выявить особенности организационных структур и бизнес-процессов компаний розничной торговли, адаптированных к работе на Wildberries и Ozon, а также определить роль автоматизации в повышении их эффективности. Организационная структура и бизнес-процессы продавца маркетплейса напрямую зависят от требований и бизнес-модели маркетплейса. Wildberries и Ozon, занимая лидирующие позиции в рейтинге (6 и 7 места соответственно), демонстрируют значимые различия в подходах к взаимодействию с продавцами. Фактором, определяющим организационную структуру, является выбор модели логистики. В таблице 1 представлено сравнение логистических схем двух платформ.

Таблица 1 – Логистические модели Wildberries и Ozon и требования к продавцу маркетплейса

Номер модели	Модели логистики	Wildberries	Ozon
Первая	Доставка со склада маркетплейса	Полная передача логистики платформе. Продавец поставляет товар на склад WB	Аналогично. Требуется строгое соблюдение интервалов доставки
Вторая	Продажа со склада продавца	Продавец хранит товар у себя, WB забирает заказ и доставляет. Жесткий регламент времени на сборку (до 24 часов)	Продавец хранит товар самостоятельно, Ozon забирает заказ и доставляет
Третья	Трансграничная торговля	120 часов на доставку до транзитного склада в Китае, далее WB берет на себя транспортировку и таможенное оформление	Варианты с полным циклом ответственности продавец либо с предварительным размещением товара на складах платформы в Китае
Основное требование к продавцу маркетплейса		Высокая скорость обработки заказов. Штрафы за нарушение сроков доставки на склад WB	Гибкость в управлении остатками. Развитая аналитика для первой модели.

Данные таблице 1 демонстрируют, что выбор второй модели требует от продавцов наличия операционной команды, способной обрабатывать заказы в режиме реального времени. Это провоцирует переход от функциональной структуры к процессно-ориентированной.

Различия в комиссиях и санкциях формируют разную экономическую модель поведения. Ozon привлекает более низким порогом входа (комиссия 1–11 %, депозит 2400 руб. для новых продавцов), тогда как Wildberries устанавливает комиссию 6–20 % и требует от российских продавцов оплаты в 10000 руб. в рекламный счет. Эти различия влияют на структуру отдела маркетинга и финансового планирования: на Ozon выше потребность в управлении рекламными ставками, тогда как на WB акцент смещается в сторону операционной эффективности (минимизация штрафов за приемку) [4–5; 6; 7]. Успешные продавцы на маркетплейсах отказываются от классической линейно-функциональной структуры в пользу проектных и «плоских» команд. На основе анализа требований платформ и практики успешных продавцов можно выделить оптимальную структуру подразделений (табл. 2).

Таблица 2 – Функциональные блоки организационной структуры продавцов на маркетплейсе

Блок	Роли	Функции, специфичные для Ozon/WB
Логистический департамент	менеджер, складской оператор	Контроль интервалов приемки, управление отгрузками по разным моделям, работа с возвратами (брак, пересортица)
Аналитический отдел	маркетинговый аналитик	Анализ цен конкурентов, расчет юнит-экономики, прогнозирование спроса для пополнения складов WB/Ozon.
Отдел автоматизации (IT)	1С-интегратор	Настройка соединений, роботизация выгрузки заказов и трек-номеров, интеграция с внешними сервисами (CDEK, аналитика)
Финансовый блок	финансовый директор	Управление комиссиями, расчет ликвидности при еженедельных выплатах (WB платит раз в неделю, Ozon -дважды в месяц)

Вызовом для традиционных компаний становится синхронизация данных между учетом продавцов и данными маркетплейса. Расхождения в остатках приводят к ситуации, когда заказ есть, товара нет, что наказывается высокими штрафами и блокировкой карточек. Это требует внедрения программного обеспечения для автоматизации и управления складскими процессами и модулей типа «Управление маркетплейсами» в 1С. Высокий темп операций (на Wildberries в Q1 2024 зафиксировано 7,2 млрд заказов против 2,2 млрд у Ozon) делает ручное управление невозможным. Автоматизация перестает быть конкурентным преимуществом и становится обязательным условием присутствия [8–9]. Приоритетной автоматизации подвергаются следующие процессы:

1. Ценообразование – динамическое изменение цен в зависимости от остатков конкурентов и уровня спроса. Для Ozon, где доля электроники высока, репрайсинг критичен.
2. Управление остатками – синхронизация между физическим складом продавца и витриной маркетплейса.
3. Маршрутизация заказов – автоматическое распределение заказов между отгрузкой на склад маркетплейса и отправкой продавцом со своего склада для минимизации логистических издержек.
4. Обработка возвратов – роботизация сверки брака и пересортицы при возвратах от маркетплейса (особенно актуально для WB, где высока доля одежды и обуви, возвраты по размеру достигают 30–40 %).

Данные о результатах внедрения интегрированных решений представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Эффективность автоматизации бизнес-процессов продавца маркетплейса

Показатели эффективности	До автоматизации	После автоматизации	Изменение
Отмена заказов	15–20 %	2–3 %	Снижение на 85–90 %
Время обработки заказа	60 минут	15 минут	Ускорение в 4 раза
Технические ошибки	Высокий риск	Минимизированы	Снижение на 95 %
Транзакционные издержки	Базовый уровень	-60 %	Снижение на 60 %

Таким образом, функционирование компаний на маркетплейсах Wildberries и Ozon требует пересмотра классических подходов к менеджменту. Особенностями современного «маркетплейс-продавца» и формирования специфической «маркетплейс-компетенции» как драйвера конкурентоспособности, выступают:

1. Гибридная логистическая структура – компании вынуждены одновременно управлять несколькими моделями поставок, адаптируясь под специфику каждой платформы.
2. Цифровой тип бизнеса – отсутствие прямой связи с конечным потребителем (коммуникация ограничена чатами и отзывами), заменяется тотальной зависимостью от алгоритмов платформы. Это порождает спрос на цифровую аналитику (Big Data) для прогнозирования поведения «черного ящика» ранжирования товаров.
3. Автоматизация как ядро ручное управление нерентабельно. Сокращение отмен заказов на 85 % и ускорение обработки в 4 раза (табл. 3) достигается только через интеграцию автоматизированных систем (1С) с программным интерфейсом приложений маркетплейса.
4. Экономическая нестабильность – с учетом замедления роста рынка (падение темпов роста с 56 % до 32 %) и насыщения аудитории, организационная структура продавца должна содержать блок оптимизации издержек, логистический контроллинг).

Следовательно, устойчивость компании на маркетплейсе определяется не столько качеством товара (хотя это база), сколько скоростью адаптации ее организационной структуры к изменениям программного интерфейса приложений маркетплейса, тарифов и правил игры на цифровой платформе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Пинясова Н. А., Суслова Ю. Ю., Волошин А. В. Рынок услуг розничной торговли в условиях цифровой трансформации: сущность, участники, особенности // Экономика и управление инновациями. 2026. № 1 (36). С. 51–61. DOI: 10.26730/2587-5574-2026-1-51-61, EDN: HZEFJL
2. Катасонов И.А. (2022). Цифровая трансформация розничной торговли: эффективность автоматизации и роботизации бизнес-процессов. Стратегические решения и риск-менеджмент, 13(2): 160-170. DOI: 10.17747/2618-947X-2022-2-160-170.
3. Федорова Л. П., Ремнев П. Ю. Об оценке влияния цифровых благ на качество жизни населения и экономическую безопасность личности // Л. П. Федорова, П. Ю. Ремнев. DOI:10.37984/2076-9288. Текст : непосредственный // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономик / Научно-теоретический журнал. № 1 2023. С. 73–78
4. Аналитика и автоматизация работы на маркетплейсах. URL: https://torgstat.ru/
5. Аналитика рынков ВБ и Озон за 2024 год. URL: https://moneyplace.kontur-f.ru/news/analitika-rynkov-vb-i-ozon/
6. Рынок маркетплейсов и интернет-магазинов – 2025-2026: посещаемость, категории, продажи, прогноз. Исследование. URL: https://oborot.ru/articles/issledovanie-ecommerce-rynok-18-i267132.html
7. Финансовая аналитика на маркетплейсах. URL: https://litestat.io/? /
8. Интеграция 1С с маркетплейсами. URL: https://rdv-market.ru/?u/
9. Как российское ПО помогло автоматизировать продажи косметики на маркетплейсах. URL: https://ru.deliver-2.com/news/edi-and-it-in-logistics/kak-rossijskoe-po-pomoglo-avtomatizirovat-prodazhi-kosmetiki-na-marketplejsah/

УДК 332.1

ПОЛИТИКА ПОДДЕРЖКИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

Панов Александр Сергеевич, магистрант
Рекшинская Нина Юрьевна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st111980@ruc.su; st804073@ruc.su

POLICY TO SUPPORT INNOVATIVE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES: REGIONAL ASPECT

Panov Alexander Sergeevich, Master's Degree student
Rekshinskaya Nina Yurievna, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В настоящее время Республика Мордовия выступает участником национальных проектов в области поддержки предпринимательской деятельности. В статье отражено участие республики в реализации национальных проектов, направленное на развитие предпринимательского сектора экономики.
Ключевые слова: предпринимательство, малый и средний бизнес, инновационное развитие, национальный проект.

The Republic of Mordovia is currently participating in national projects supporting entrepreneurship. This article describes the republic's participation in the implementation of national projects aimed at developing the entrepreneurial sector of the economy.
Keywords: entrepreneurship, small and medium-sized businesses, innovative development, national project

В настоящее время Республика Мордовия является участником 56 федеральных проектов, 12 из которых являются национальными. В рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» реализуется региональный проект «Создание условия для легкого старта и комфортного ведения бизнеса»

Все основные категории малого бизнеса на которые распространяются данные проекты отражены в ФЗ от 24.07.2007 № 209 статье 4 «К субъектам малого и среднего предпринимательства относятся зарегистрированные в соответствии с законодательством Российской Федерации и соответствующие условиям, установленным частью 1.1 настоящей статьи, хозяйственные общества, хозяйственные товарищества, хозяйственные партнерства, производственные кооперативы, потребительские кооперативы, крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели»[1].

В настоящее время действует 6865584 субъекта малого и среднего предпринимательства, на которых задействовано 15101547 чел. На рисунке 1 представлено количество зарегистрированных предприятий малого и среднего бизнеса на 01.01.2026 г. [2]

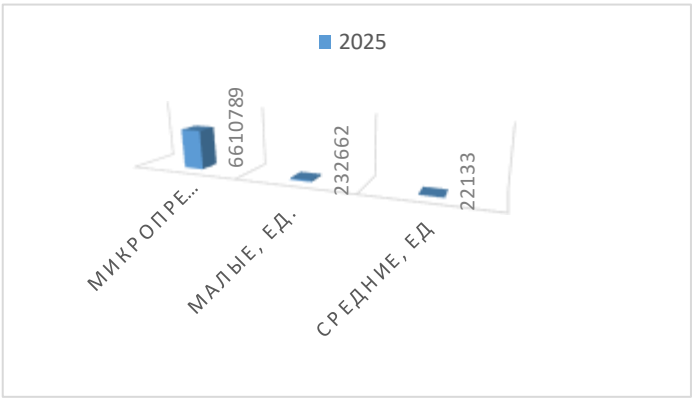


Рисунок 1 – Количество зарегистрированных субъектов малого и среднего бизнеса

Распределение предприятий малого и среднего бизнеса по федеральным округам представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Распределение предприятий малого и среднего бизнеса по федеральным округам

Федеральные округа	Субъектов, тыс. ед.				Структура, %			
	всего	микро	малые	средние	всего	микро	малые	средние
Центральный федеральный округ	2144,1	2051,4	83,6	9,1	31,23	31,03	35,93	41,18
Северо-Западный федеральный округ	755,6	723,7	29,3	2,6	11,01	10,95	12,59	11,76
Южный федеральный округ	789,4	767,9	19,9	1,6	11,50	11,62	8,55	7,24
Северо-Кавказский федеральный округ	279,1	273,0	5,6	0,5	4,07	4,1	2,41	2,26
Приволжский федеральный округ	1191,4	1147,3	40,4	3,6	17,35	17,35	17,36	16,29
Уральский федеральный округ	562,4	541,6	19,2	1,7	8,19	8,19	8,25	7,69
Сибирский федеральный округ	676,5	652,2	22,4	2,0	9,85	9,87	9,63	9,05
Дальневосточный федеральный округ	345,7	334,0	10,8	0,9	5,04	5,05	4,64	4,07
Юго-Западные субъекты Российской Федерации	121,4	119,7	1,5	0,1	1,77	1,81	0,64	0,45

Наибольший удельный вес субъектов малого бизнеса, почти 1/3 аккумулируется в Центральной федеральном округе. Чуть менее 20 % сосредоточено таких предприятий в Приволжском федеральном округе, более 10 % предприятий малого и среднего бизнеса зарегистрировано в Северо-западном и Южном федеральным округам. В остальных округах на долю малого бизнеса приходится менее 10 %. Во всех округах без исключения основную долю в субъектах малого бизнеса составляют микропредприятия. На их долю приходится от 95 % (Центральный и Северо-западный округа) до 98 % (Юго-Западные субъекты РФ). По субъектам среднего бизнеса ситуация складывается аналогичная. Самая высокая доля средних предприятий (41,2 %) сосредоточена в Центральном федеральном округе. В приволжском федеральном округе на долю среднего бизнеса приходится 16,3 %, Северо-западного – 11,8 %. По остальным округам менее 10 % и менее 1 % зарегистрировано субъектов среднего бизнеса в Юго-Западных субъектах РФ.

Политика поддержки малого предпринимательства в регионе ведется в рамках национального проекта Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы, который в соответствии с Указом Президента Российской Федерации на период до 2020 года включает в себя четыре федеральных проекта: поддержка самозанятых; предакселерация; акселерация субъектов МСП, цифровая платформа МСП. [3]

В рамках проекта поддержка самозанятых основными мероприятиями стали: оказание информационно-консультативной помощи самозанятым гражданам на базе центра «Мой бизнес»; предоставление микрозаймов и доступа к финансовой поддержке на реализацию своих проектов; создание условий для получения льготного доступа к сервисам, получение имущества в аренду, получение специального налогового режима и т.д. На 31.01.2026 г. по Российской Федерации было зарегистрировано 15 689,6 тыс. чел, в том числе физические лица – 14 910,4 тыс. чел., индивидуальные предприниматели – 779,2 тыс. чел. По Республике Мордовия зарегистрировано 42,1 тыс. чел., из них 39,8 тыс. чел. составили физические лица, 2,3 тыс. чел – индивидуальные предприниматели. Специальный налоговый режим на профессиональный доход, установленный Федеральным законом от 27 ноября 2018 г. № 422-ФЗ получили граждане РФ в количестве 9 563,2 тыс. чел. (61 %)., по Республике Мордовия этой льготой пользуются 63,4 % всех самозанятых.

Общая численность индивидуальных предпринимателей, занятых в сфере малого и среднего бизнеса на 31.12.2025 г. составила 4 638,8 тыс. чел. По Приволжскому федеральному округу их число составило 812 тыс. чел., по Республике Мордовия – 20 тыс. чел.

Проект «Предакселерация» содержит комплекс мероприятий для тех, кто планирует начать свою деятельность или уже работает на рынке менее 1 года. В рамках этого проекта на базе региональных центров «Мой бизнес» оказываются услуги в части обеспечения инфраструктурой, применяются льготные условия налогообложения, вводится для субъектов малого и среднего бизнеса упрощенная налоговая, бухгалтерская и другая отчетность, предоставляется финансово-гарантийная поддержка и др. По данному проекту многие предприятия малого и среднего бизнеса получили финансовую поддержку.

Среднесписочная численность юридических лиц, вновь зарегистрированных субъектов МСП в 2025 г. составила 12 347,8 тыс. чел, в Республике Мордовия – 44,8 тыс. чел., среднесписочная численность индивидуальных предпринимателей и ИП соответственно составила 2 753,7 тыс. чел. и 18,3 тыс. чел.

На начало 2021 г. по проекту «Предакселерация» получили финансовую поддержку 7,0 тыс. ед., к концу 2024 г. – 32,8 тыс. ед. За этот же период прирост созданных субъектов малого и среднего бизнеса составил 23,9 % с 861,3 тыс. ед. до 1 067,5 тыс. ед.

По Мордовии в рамках этого проекта предоставлена финансовая поддержка в виде грантов 7 предприятиям малого и среднего бизнеса. 623 чел. Желающих начать свой бизнес и начинающих предпринимателей получили информационно-консультативные и образовательные услуги в оффлайн и онлайн форматах на единой площадке региональной инфраструктуры поддержки бизнеса. Обеспечен доступ к кредитным и финансовым ресурсам для начинающих предпринимателей на сумму 16,7 млн руб. Льготные финансовые ресурсы получили 54 начинающих предпринимателя [4]. Более широкомасштабный проект «Акселерация субъектов малого и среднего бизнеса». Показатели реализации федерального проекта в целом по России отражены в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели реализации федерального проекта «Акселерация субъектов МСП»

Показатели	2021	2024	Прирост (снижение), %
Численность работников в расчете на 1 субъект МСП, чел.	3,09	3,16	2,3
Рост выручки в расчете 1 субъекта МСП – юридическое лицо, %	103,75	111,28	7,26

Объем закупок крупнейших заказчиков у субъектов МСП, трлн руб.	3,8	5,0	31,6
Объем консолидированной финансовой поддержки субъектов МСП, млрд руб.	881,9	920,9	4,4

Численность работников в расчете на 1 субъект МСП за анализируемый период по России возросла на 2,3 чел, выручка в расчете на 1 субъект МСП увеличилась на 7,26 %, на 31,6 % возрос объем закупок у субъектов МСП, на 4,4 % увеличился объем консолидированной финансовой поддержки субъектов МСП.

На создание единой цифровой экосистемы направлен национальный проект «Цифровая платформа МСП», ориентированный на потребности пользователей – субъектов МСП, самозанятых граждан и физических лиц на проектирование и разработку цифровой платформы, на получение доступа к цифровым сервисам. Показатели реализации данного проекта представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели реализации федерального проекта

Показатели	2021	2024	Прирост (снижение), разы
Количество сервисов, реализованных в рамках проекта, ед.	5	22	4,4
Количество уникальных субъектов МСП, самозанятых граждан и физических лиц, воспользовавшихся услугами и сервисами цифровой платформы, тыс. ед.	30	500	16,6
Количество полученных в рамках цифровой платформы услуг и сервисов, тыс. ед.	50	600	12,0
Удовлетворенность пользователей, получивших услуги и сервисы на цифровой платформе, %	30	80	2,6

Цифровизация бизнес-процессов по национальной программе идет быстрыми темпами, количество сервисов возросло за три года в 4,4 раза. В 2024 г. 500 тыс. субъектов МСП, самозанятых граждан и физических лиц, воспользовались услугами цифровой платформы, что в 16,6 раз больше уровня 2021 г. Удовлетворенность пользователей, которые воспользовались услугами и сервисами на цифровой платформе возросло за анализируемый период с 30 % до 80 %.

Как показали результаты исследования национальные проекты создают уникальную возможность для развития предпринимательской деятельности в России и регионе, как для начинающих предпринимателей, так и уже имеющих определенный опыт работы. Поддержка, оказываемая в рамках национальных проектов, в первую очередь направлена на развитие инновационных форм деятельности предприятий.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 14.12.2025) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/08b3ecbcdc9a360ad1dc314150a6328886703356/
2. https://rmsp.nalog.ru/
3. https://www.economy.gov.ru/
4. https://e-mordovia.ru/glava-rm

УДК 332.1

РОЛЬ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Панов Александр Сергеевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st111980@ruc.su

THE ROLE OF INVESTMENT POLICY IN INNOVATION ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE

Panov Alexander Sergeevich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье показана роль инвестиционной политики в инновационной деятельности предприятия. Проводится ретроспективный анализ взглядов ученых на проблему обоснования сущности инвестиционной политики, этапов ее проведения.

Ключевые слова: инновационная деятельность, инвестиционная политика, инвестиции, принципы инвестиционной политики, инновации

This article examines the role of investment policy in enterprise innovation. It provides a retrospective analysis of scholarly views on the substantiation of investment policy and its stages.
Keywords: innovation activities, investment policy, investments, principles of investment policy, innovations

Любой производственный процесс невозможен без периодического воспроизводства основных фондов, т.е. постоянного их обновления, что требует дополнительных вложений, инвестиций для создания новых производственных мощностей, обновления старых технологий.

Определение инвестиций дано в Федеральном Законе РФ «Инвестиции – это денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта» [1].

Классифицировать инвестиции можно по разным признакам. В зависимости от объектов вложения выделяют реальные и финансовые инвестиции. Реальные связанные с вложением денежных средств в активы, а финансовые – вложения в различные финансовые документы, чаще всего это ценные бумаги. По вложению инвестиций инвестором их подразделяют на прямые и косвенные. Прямые инвестиции, когда сам инвестор вкладывает в свои активы. Косвенные инвестиции, когда привлекаются инвесторы со стороны. Инвестиции в зависимости от сроков вложения подразделяются на краткосрочные до 1 года, среднесрочные – от 1 до 3 лет, долгосрочные – от 3 лет.

Инвестиционная политика позволяет определить масштабы, соотношение и основные ключевые направления долгосрочных капитальных вложений в инвестиционные проекты с целью получения прибыли и реализации социальных идей.

Научное обоснование сущности инвестиционной политики отражено в трудах ученых-экономистов Л. К. Улыбиной, С. В. Губарькова, В. А. Соколовой, Е. Г. Мельниковой и др.

По мнению Улыбиной Л. К. «Инвестиционная политика предприятия – концепция мероприятий, дозволяющих гарантировать выгодное в своих интересах вложение и скорую окупаемость вложений с целью благосостояния финансовой стабильности и платежеспособности компании, значительных темпов развития в долговременной перспективе, повышения конкурентоспособности производства» [2, с. 772].

Губарьков С.В. определяет инвестиционную политику как «комплекс мероприятий, включающий разработку и реализацию принципов управления инвестициями с целью увеличения стоимости предприятия и повышения его конкурентоспособности. Инвестиционная политика предприятия определяет принципы деятельности на сегментах инвестиционного рынка, условия, на которых предприятие согласиться вкладывать капитал в объекты инвестирования» [3].

По мнению Соколовой В. А. «инвестиционная политика – единая высокоинтегрированная система, представляющая собой очень сложную, взаимосвязанную совокупность видов деятельности предприятия, направленную на получение прибыли и других положительных результатов» [4, с.173].

Некоторые авторы вкладывают в понятие инвестиционной политики так называемый синтез всех ресурсов предприятия и их потенциальные возможности. При этом О. И. Клименко определяет значимость основных элементов инвестиционной политики для обеспечения экономической безопасности. Другие пытаются объединить материальные и нематериальные ресурсы и человеческий потенциал, которые управляет этими ресурсами. Некоторые авторы Бекирова О. Н. предлагают при разработке инвестиционной политики особое внимание уделять одной из составляющих экономической безопасности – инвестиционной безопасности. Волынская О. А., Смочкова А. В. определили основные принципы инвестиционной политики тактического назначения. Не менее важной проблемой при формировании инвестиционной политики является определение степени риска и его последствий от новых инвестиционных проектов, об этом пишет О. Н. Бекирова. Методология оценки инвестиционной активности организации отражена в трудах Дж. Тобина, К. Уолша, В. Г. Плужникова, С. А. Шикиной, М. В. Чараева, Х. А. Фасхиева, С. О. Аширова, К. В. Рзаева.

Эффективная инвестиционная политика позволяет формировать новые инновационные фонды, приобретать новые интеллектуальные разработки, уделяя при этом большое внимание источникам финансирования и требованиям окупаемости.

Инвестиционная политика – это доля единой финансовой стратегии предприятия, она заключается в выборе и реализации более эффективных методов расширения его активов с целью обеспечения ключевых направлений его развития, непростой системы, распоряжающейся инвестиционными ресурсами организации.

Существующие методы разработки инвестиционной политики позволяют оценить инвестиционную активность предприятия. Часто рекомендуется оценивать эффективность инвестиционных проектов. Разные авторы предлагают использовать разные оценочные показатели.

Многие авторы в понятие экономический потенциал предлагают включить следующие составляющие: финансовый, инновационный, кадровый, научно-технический, рыночный, производственный потенциал. При этом многие из них отдают предпочтение именно финансовому потенциалу. Финансовый потенциал определяется величиной финансовых ресурсов предприятия, рационально используемых с целью извлечения прибыли от хозяйственной деятельности.

Главным критерием в инвестиционной политике предприятия является то, что она должна быть эффективной.

Проводимая инвестиционная политика, проводимая в рамках хозяйствующего субъекта, должна основываться на следующих принципах (рис. 1).



Рисунок 1 – Принципы инвестиционной политики предприятия

Инвестиционная политика предприятия проводится поэтапно.

На первом этапе анализируется инвестиционная активность предприятия, оценивается его потенциал и целесообразность финансовых вложений в будущие проекты. На этом этапе при анализе используются ключевые показатели: обеспеченность предприятия источниками финансирования, динамика активов и пассивов, объемные показатели деятельности и т.д.

На втором этапе проводится мониторинг инвестиционной среды и инвестиционного рынка, при этом очень важно учитывать отраслевую принадлежность предприятия. Изучаются правовые вопросы, связанные с развитием инвестиционного рынка, анализируются внешние и внутренние факторы, определяющие инвестиционный рынок, составляется прогноз по потенциальной реализации инвестиционной деятельности. Предприятие рассматривается с позиции единого целого, с учетом всех его нужд, способностей, сильных и слабых сторон. Данный подход основывается на философии финансового менеджмента организации.

Следующий этап формирования инвестиционной политики учитывает ключевые направления всех инвестиционных потоков, при этом рассчитывается необходимая стоимость ресурсов на реализацию инвестиционных проектов. Очень важно учитывать региональную принадлежность предприятия, его отраслевое назначение. При формировании политики очень важно иметь инвестиционный портфель, который позволяет работать предприятию в любой точке страны. На окончательном этапе формирования инвестиционной политики предприятие устанавливает взаимосвязь между ключевыми направлениями инвестиционной деятельности.

Таким образом, «чтобы образовывать рациональную и эффективную инвестиционную политику предприятия, требуется проследовать все вышеперечисленные этапы, исходя их особенностей региона, финансового состояния и целей предприятия» [2, с. 773].

Все вышеперечисленные базовые этапы инвестиционной должны сохраняться, но внутри они могут изменяться под воздействием разных обстоятельств, условий и факторов.

Выделяют следующие направления инвестиционной политики (рис. 2)



Рисунок 2 – Направления формирования инвестиционной политики

Основными целями инвестиционной политики с позиции обеспечения экономической безопасности являются:

– установление целевых ориентиров в условиях турбулентности и неопределенности будущих событий;

– выявление потенциальных рисков и инвестиционных угроз под влиянием экзогенных и эндогенных факторов;

– оценка инвестиционного потенциала, с учетом изменения цифровых процессов в экономике;

– формирование конкурентных преимуществ в результате реализации инвестиционной политики.

Сформулированные этапы инвестиционной политики позволяют разработать механизм инвестиционной политики. Реализация инвестиционной политики требует создания механизма, через который будут реализовываться принципы, цель, установленные задания и этапы разработки инвестиционной политики.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (Редакция от 25.12.2023)

2. Улыбина Л. К., Могилат И. А. Инвестиционная политика предприятия // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 6. С. 770–775.

3. Губарьков С. В. Формирование эффективной инвестиционной политики предприятия в период трансформации российской экономики. Научный электронный журнал «Меридиан». Выпуск № 6(40) 2020. С. 45–46

4. Волынская О. А., Смочкова А. В. Инвестиционная политика предприятия // В сборнике: Поколение будущего. Сборник избранных статей Международной студенческой научной конференции. Санкт-Петербург, 2022. С. 172–175.

УДК 336.64

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

Пелагейкина Алёна Александровна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st810664@ruc.su

MANAGING THE COMPETITIVENESS OF AN ORGANIZATION

Pelageikina Alena Aleksandrovna, Master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Конкуренция в рыночных условиях является движущей силой общего социально-экономического развития стран мира. Однако экономического рост достигают только те страны, чьи субъекты хозяйствования способны опережать конкурентов в борьбе за рынки, целенаправленно менять свой ресурсный потенциал в соответствии с требованиями времени, принимать непосредственное участие не только в удовлетворении имеющихся, но и в формировании новых потребностей потребителей

учитывая собственные инновационные возможности. Распространение процессов евроинтеграции и фактическая смена парадигмы управление делает актуальными вопросы управления конкурентоспособностью на уровне отдельных субъектов хозяйствования, поскольку при глобальной конкуренции могут поддерживать свое существование и развиваться только конкурентоспособные предприятия.
Ключевые слова: конкуренты, управление качеством, конкурентоспособность, элементы конкурентоспособности, конкуренция, соперничество.

Competition in market conditions is the driving force behind the overall socio-economic development of the world's countries. However, economic growth is achieved only by those countries whose business entities are able to outpace competitors in the struggle for markets, purposefully change their resource potential in accordance with the requirements of the time, and take a direct part not only in meeting existing needs, but also in shaping new consumer needs, taking into account their own innovative capabilities. The spread of European integration processes and the actual change in the management paradigm makes issues of competitiveness management relevant at the level of individual business entities, since only competitive enterprises can maintain their existence and develop in global competition.
Keywords: competitors, quality management, competitiveness, elements of competitiveness, competition, rivalry.

В научных исследованиях в сфере экономики и управление показывает, что ученым все больше внимания уделяется изменении принципов оценки результативности развития. Критерием конкурентоспособности заменяется использование критерия эффективности как соотношения «затраты-результаты», или «результаты – цель». Это приводит к радикальным изменениям в качестве целевых установок управления, так и содержания и способов выполнения основных задач, необходимых для реализации Целей развития предприятия [1, с. 104].

Для того чтобы методично правильно определить основные задачи управления конкурентоспособностью предприятий в контексте решения стратегически важных задач – выхода на европейские рынки и завоевание позиций на них, целесообразно обобщить суждения ведущих ученых относительно определения сущности экономической категории «конкурентоспособность».

Учитывая то, что конкурентоспособность необходимо рассматривать с позиции потребителей, а на международном уровне нужно учитывать влияние европейских рынков, то можно утверждать, что конкурентоспособность предприятия – это способность эффективно использовать ресурсный и рыночный потенциал, создавая и выводя на рынок продукты с более высокой потребительской ценностью, чем у ведущих европейских производителей, что способствует достижению стратегических целей развития предприятия.

Для эффективного управления конкурентоспособностью предприятия необходимо перейти от процессно-ориентированного подхода, который предполагает направление основных усилий на совершенствование осуществляемых на предприятии процессов, к системному, в котором важно выяснить свойства предприятия, которые обеспечат его способность эволюционировать с целью не только сохранения своего присутствия на внутреннем рынке, но и способности выйти и работать на рынках других стран и достичь высокого уровня конкурентоспособности.

При формировании системного подхода к управлению конкурентоспособностью предприятия необходимо учитывать следующие его особенности:

1) осуществление на различных административно-хозяйственных уровнях;

2) направленность на различные объекты;

3) предвидение различных видов деятельности;

4) достижение эффективности всеми видами менеджмента (производственным, финансовым, информационным и т.д.);

5) осуществление на разных стадиях жизненного цикла товаров, а следовательно – в различных подразделениях предприятия [5, с. 62–65].

Системы управления конкурентоспособностью различных предприятий имеют национальные различия. Так, предприятиями стран Европы используется ряд специализированных стратегических программ повышения конкурентоспособности, контролируется ее уровень на всех стадиях жизненного цикла продукта, большое внимание уделяется затратам, связанным с созданием конкурентоспособных товаров, регулярно оценивается система управления конкурентоспособностью с целью повышения ее эффективности [4, с. 85–87].

Анализируя западноевропейский опыт комплексного управления конкурентоспособностью, нужно отметить, что сегодня эти государства акцентируют внимание на обеспечении конкурентоспособности на этапе проектирования изделия, где создаются методы, которые дают возможность минимизировать возможность возникновения отклонений на этапе производства.

Связь между установлением сроков, оптимизацией затрат и соответствующим уровнем конкурентоспособности определяется через осуществление анализа так называемого «трехуровневого цикла»: в период производства товара на стадии проектирования выполняют планирование расходов, сроков и соответствующего уровня конкурентоспособности; на стадии реализации осуществляется управле-

ние ими; на стадии начала использование учитывают расходы в течение гарантийного срока и т. д.

Основываясь на проведении оценки своей способности формировать устойчивые конкурентные преимущества, предприятие должно выбирать и разрабатывать конкурентную стратегию на основе доминирующего конкурентного преимущества, которое предприятие способно сформировать в планируемой перспективе.

На основе анализа научных подходов целесообразно использовать стратегии минимизации затрат, дифференциации, инновационной монополии, фокусировка на рыночном сегменте, которые предприятие выбирает в зависимости от поставленных целей развития.

Управление реализацией выбранной конкурентной стратегии предприятия на европейских рынках является особенно важным элементом системы управления конкурентоспособностью. Внедрение выбранной стратегии должно быть эффективным, то есть характеризоваться правильным определением связей между факторами конкурентоспособности, средствами воздействия на объекты управления, а также зонами ответственности менеджеров, задействованных в этом процессе [3, стр. 686].

Следовательно, в условиях усиления конкуренции, высокого уровня неопределенности и риска отечественных рынков считаем целесообразным рекомендовать украинским предприятиям применять стратегически ориентированные адаптивные системы управления конкурентоспособностью, что позволит:

– обеспечить высокое качество, а следовательно, и достижение соответствующего уровня конкурентоспособности;

– повысить надежность системы управления в условиях воздействия неконтролируемых факторов;

– обеспечить инвариативность системы управления конкурентоспособностью к различным типам предприятий;

– усовершенствовать адаптацию системы на предприятиях;

– повысить уровень гибкости и мобильности системы управления конкурентоспособностью в условиях выхода на европейские рынки.

Развитие современного бизнеса невозможно без постоянного поиска новых возможностей для увеличения конкурентоспособности и привлечения клиентов. Для этого многие компании используют инновационные технологии, улучшают качество продукции и услуг, оптимизируют процессы внутри организации. Также необходимо учитывать изменения внешней среды и адаптироваться к ним, быть гибким и быстрым в принятии решений. Все это позволит организации сохранять свою конкурентоспособность и успешно развиваться в условиях сильной конкуренции. Конкурентоспособность организации напрямую зависит от ее хозяйственной деятельности и умения удовлетворять потребности покупателей.

Ключевым фактором успеха является понимание, как удовлетворить потребности потребителя и предложить ему то, что он действительно хочет. Ведь потребитель является активным участником рынка и принимает решение о покупке на основании своих личных предпочтений и потребностей. Поэтому, чтобы оставаться конкурентоспособными, организации должны постоянно совершенствовать свои продукты и услуги, учитывая изменения в потребительском поведении. В результате продукция компании будет лучше соответствовать потребностям клиентов, что приведет к росту продаж и укреплению позиций на рынке.

ЛИТЕРАТУРА

1. Архипова Л. С., Гагарина Г. Ю., Архипов А. М. Конкуренция как основа экономики: концептуальные подходы к исследованию роли конкуренции: монография. Москва: ИНФРА-М, 2018. 104 с.

2. Болотнова Е. А. Особенности управления финансами в организациях малого бизнеса / Е. А. Болотнова, Д. А. Свиридова, В. В. Калитка // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 35(3). С. 248–254.

3. Валеева Р. С. Формы и методы конкурентной борьбы на совершенных и несовершенных рынках / Р. С. Валеева // Мавлютовские чтения : материалы XV Всероссийской молодежной научной конференции. В 7-ми томах, Уфа, 26–28 октября 2021 года. – Уфа: Уфимский государственный авиационный технический университет, 2021. С. 685–688.

4. Габибова М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / М. Ш. Габибова / Актуальные вопросы экономики и управления : материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2018 г.). Москва: Буки-Веди, 2018. С. 85–87.

5. Груздева М. А. Методы конкурентной борьбы в современных условиях / М. А. Груздева, В. К. Романович // Инновационные технологии в менеджменте: управленческий и социальный аспекты : материалы международной научно-практической конференции, Москва, 30 июня 2020 года. Москва: Московский университет им. С. Ю. Витте, 2021. С. 62–65.

УДК 332.1

ФОРМИРОВАНИЕ ПРИОРИТЕТНОЙ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Рекшинская Нина Юрьевна, магистрант

Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)

E-mail: st804073@ruc.su

FORMATION OF A PRIORITY REGIONAL POLICY TO SUPPORT SMALL AND MEDIUM ENTREPRENEURSHIP

Rekshinskaya Nina Yurievna, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В современных социально-экономических условиях устойчивое развитие регионов во многом определяется уровнем предпринимательской деятельности. Малое и среднее предпринимательство выступает не только как источник экономического роста, но и как механизм адаптации региональных экономик к структурным изменениям. В этой связи особую значимость приобретает формирование приоритетной региональной политики, направленной на поддержку и стимулирование малого и среднего бизнеса с учетом территориальных особенностей и локальных потребностей.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство, региональная политика, предпринимательская инфраструктура, технопарк, кластер

In today's socioeconomic conditions, sustainable regional development is largely determined by the level of entrepreneurial activity. Small and medium-sized businesses act not only as a source of economic growth but also as a mechanism for regional economies to adapt to structural changes. In this regard, the formation of a priority regional policy aimed at supporting and stimulating small and medium-sized businesses, taking into account territorial characteristics and local needs, is of particular importance.

Keywords: small and medium-sized businesses, regional policy, business infrastructure, technology park, cluster

Малое и среднее предпринимательство играет ключевую роль в формировании гибкой экономической структуры региона. Предприятия малого и среднего бизнеса постоянно внедряют новые формы организации производства, ориентируются на потребности местных рынков и обеспечивают занятость населения, в том числе в сельских территориях. Кроме того, развитие малого и среднего бизнеса способствует повышению деловой активности, расширению налоговой базы и снижению зависимости регионов от крупных градообразующих предприятий.

Региональная политика поддержки малого предпринимательства представляет собой систему целенаправленных управленческих решений, разрабатываемых и реализуемых на уровне субъектов Российской Федерации. Ее основная задача заключается в создании условий, при которых предпринимательская инициатива становится экономически оправданной и социально востребованной.

Ключевыми задачами политики поддержки предпринимательства являются:

формирование благоприятной предпринимательской среды;

снижение финансовых и административных рисков для малого бизнеса;

поддержку предпринимателей на начальных этапах деятельности;

стимулирование развития приоритетных направлений экономики региона.

Ключевые направления формирования политики поддержки

Важной составляющей региональной политики в области поддержки предпринимательства является финансовая поддержка, включающая механизмы субсидирования, предоставления льготных займов и компенсации части затрат предпринимателей. При этом особое внимание должно уделяться адресности мер поддержки и их ориентации на реальные потребности бизнеса.

Много внимания уделяется развитию предпринимательской инфраструктуры в плане проведения региональной политики в области поддержки предпринимательства. Создание и расширение сети бизнес-инкубаторов, центров «одного окна», коворкинг-пространств и консультационных площадок позволяет снизить барьеры входа в предпринимательскую деятельность и повысить устойчивость малых предприятий. В регионе создан Технопарк-Мордовия, который является структурным элементом инновационной инфраструктуры, выполняя роль посредника между секторами научных исследований и разработок, образовательными и научными организациями, промышленными предприятиями и органами государственной власти. В настоящее время «Технопарк-Мордовия» имеет специализированную территорию, где используется высокотехнологичное производство и технологическая инфраструктура. Технопарк-Мордовии способствует созданию комфортных условия для развития высокотехнологичных компаний. Он является ключевым элементом инновационной инфраструктуры региона и территорией благоприятных условий по разработке и коммерциализации инноваций [1].

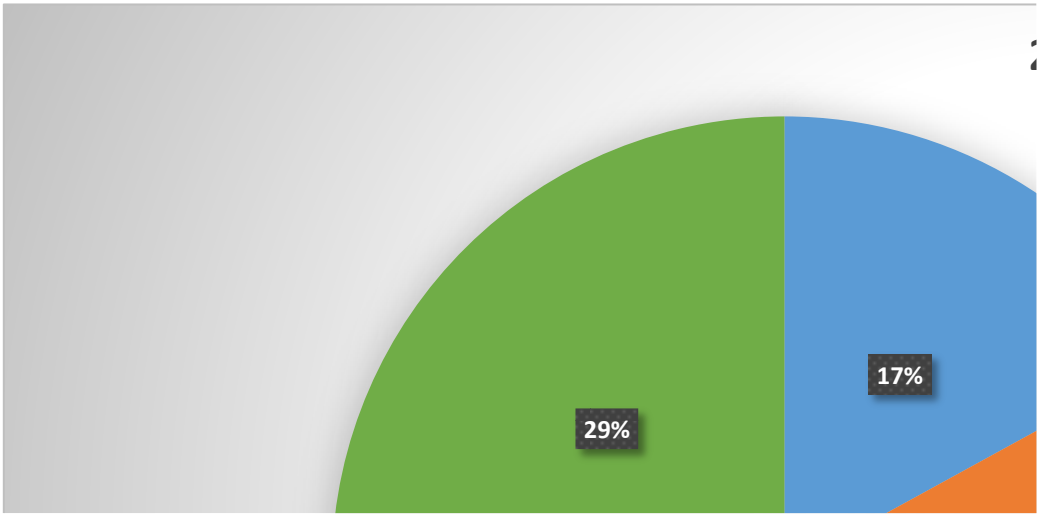
Технопарк-Мордовия является региональным оператором Фонда «Сколкова», выполняя функции, связанные с формированием базы инновационных проектов и увеличение числа участников проекта «Сколково». Технопарк-Мордовия способствует локализации серверов по поддержке венчурных инновационных компаний и проводит мероприятия инновационного характера. Приоритетным направлением деятельности технопарка является формирование научно-исследовательской и производственной базы интеллектуальной силовой электроники нового поколения для производства электронной компонентной базы. Поддержка малого и среднего бизнеса является приоритетным направлением в деятельности технопарка. В результате совместной работы Технопарка-Мордовия с предприятиями малого и среднего бизнеса созданы кластеры:

– промышленный кластер «Транспортное и специальное машино- и приборостроение»;

– межрегиональный промышленный кластер «Волоконная оптика и оптоэлектроника»;

– межрегиональный Лесопромышленный кластер.

Новые возможности для развития малого и среднего предпринимательства дает получение статуса резидента технопарка Республики Мордовия. Для получения этого статуса претенденту необходимо иметь инновационную идею или проект, пройти конкурсный отбор и заключить с технопарком Соглашение о резидентстве. Сегодня такой статус в Мордовии получили 101 организация по разным направлениям. В области информационных технологий 16 предприятий малого и среднего бизнеса являются резидентами технопарка и пользуются льготами и получают поддержку в области продвижения инновационных продуктов, внедрения новых технологий, подготовки и переподготовки кадров, проведения стажировок, тренингов, семинаров. Резиденты по другим направлениям представлены ниже [3].



Технопарк-Мордовия является координатором взаимодействия предпринимательского сектора экономики с органами государственной власти, в части обеспечения господдержки инициаторов перспективных и успешных проектов.

Важную роль играет совершенствование нормативно-правовой базы на региональном уровне. Упрощение регуляторных процедур, цифровизация взаимодействия бизнеса и органов власти, а также снижение административного давления способствуют повышению доверия предпринимателей к институтам государственной поддержки.

Дополнительным фактором эффективности политики является развитие системы информационного и образовательного сопровождения. Обучение основам предпринимательства, финансовой грамотности и управленческих навыков формирует кадровый потенциал малого бизнеса и способствует распространению инновационных моделей ведения деятельности.

Формирование приоритетной политики невозможно без учета социально-экономических особенностей конкретного региона. Выбор направлений поддержки должен основываться на анализе отраслевой структуры экономики, уровня занятости, инвестиционного потенциала и ресурсной базы территории. Такой подход позволяет сосредоточить государственные ресурсы на наиболее перспективных сегментах малого предпринимательства и обеспечить максимальный социально-экономический эффект [2].

Таким образом, приоритетная региональная политика поддержки малого предпринимательства представляет собой сложный и многокомпонентный процесс, требующий системного подхода и постоянной адаптации к меняющимся условиям. Ее результативность определяется не объемом выделяемых средств, а согласованностью мер, их адресностью и ориентацией на долгосрочное развитие региональной экономики. Эффективная поддержка малого бизнеса способствует укреплению экономической самостоятельности регионов и формированию устойчивых предпосылок для их развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. Шумкин С. П. АУ «Технопарк-Мордовия» – центр создания стимулов для развития наукоемких производств // Интеграция науки и образования в условиях цифровой трансформации : материалы Национальной научно-практической конференции (Саранск, 26–27 нобр. 2025 г.) / редколлегия: Р. Р. Хайров (отв. редактор) [и др.] ; Саран. кооп. ин-т (филиал) РУК. Саранск : РИЦ МГПУ, 2025. Текст : электронный.

2. Кузнецова Т. Е. Приемы и способы стимулирования // В сборнике: Инновационные процессы в развитии современного общества. материалы II Международной заочной научно-практической конференции. Ответственный редактор Б. Ф. Кевбрин; Саранский кооперативный институт РУК. 2014. С. 176–179.

3. https://technopark-mordovia.ru/about/

УДК 332.87

АНАЛИЗ АВАРИЙНОСТИ В ЭЛЕКТРОСЕТЯХ: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ НЕДООТПУСКА ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «МОРДОВСКАЯ ЭЛЕКТРОСЕТЕВАЯ КОМПАНИЯ»)

Сульдина Ольга Викторовна, кандидат экономических наук, доцент
Кваскоv Станислав Вячеславович, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: o.v.suldina@ruc.su, svkvaskov@yandex.ru

ANALYSIS OF ACCIDENT RATE IN ELECTRIC GRIDS: ECONOMIC CONSEQUENCES OF UNDELIVERED ELECTRICITY (USING THE EXAMPLE OF JSC «MORDOVIAN ELECTRIC GRID COMPANY»)

Suldina Olga Victorovna, PhD (Economics), Associate Professor
Kvaskov Stanislav Vyacheslavovich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье представлены результаты анализа аварийности и недоотпуска электроэнергии в распределительных сетях АО «Мордовская электросетевая компания» за 2025 год. На основе данных оперативной отчетности о технологических нарушениях выявлены ключевые причины аварий, их сезонная динамика и распределение по типам оборудования. Результаты исследования могут быть использованы при планировании ремонтных программ и обосновании инвестиций в повышение надежности распределительного сетевого комплекса.

Ключевые слова: распределительные электрические сети, надежность электроснабжения, аварийность, недоотпуск электроэнергии, сезонная динамика, экономический ущерб.

The article presents the results of the analysis of accident rates and undelivered electricity in the distribution grids of JSC «Mordovian Electric Grid Company» for 2025. Based on operational data on technological disturbances, the key causes of accidents, their seasonal dynamics, and distribution by equipment type have been identified. The results of the study can be used in the planning of maintenance programs and in substantiating investments aimed at improving the reliability of the distribution grid system.

Keywords: distribution electric grids, reliability of power supply, accident rate, undelivered electricity, seasonal dynamics, economic damage.

Надежность электроснабжения является одной из ключевых характеристик функционирования электрических систем. Она определяет не только техническую эффективность, но и экономическую устойчивость сетевых организаций. Как отмечается в исследованиях по структуре потерь в распределительных электрических сетях России, величина затрат на транспортировку электроэнергии напрямую влияет на ее стоимость для конечных потребителей [4, с. 92].

Проанализируем ежемесячную динамику аварийности и недоотпуска электроэнергии в сетях АО «Мордовская электросетевая компания» за период с января по декабрь 2025 г. на основе данных оперативной отчетности о технологических нарушениях [3]. Для обработки данных будем использовать:

- систематизацию аварийных событий по причинам возникновения;
- определение времени простоя для каждого инцидента;
- классификацию аварий по типам оборудования и времени суток;
- построение временных рядов для последующего анализа.

За рассматриваемый период в сетях компании зафиксировано 262 технологических нарушения. Они повлекли недоотпуск электроэнергии в объеме

47 265,95 кВт·ч при суммарном времени простоя 754,7 часа. На рисунке 1 представлена динамика абсолютных значений рассматриваемых показателей.

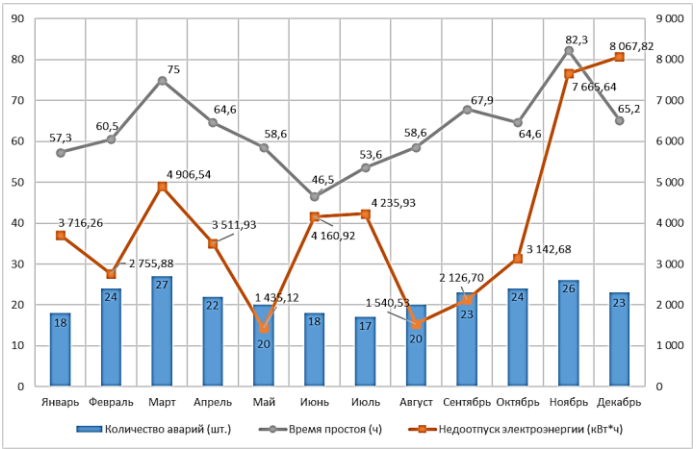


Рисунок 1 – Динамика количества аварий, времени простоя и недоотпуска электроэнергии за 2025 год

Анализ временной динамики позволяет выделить три характерных периода:

1. Зимний максимум (ноябрь–декабрь) – на долю этих месяцев приходится 33,3 % годового недоотпуска электроэнергии (16,2 % и 17,1 % соответственно) при сопоставимой доле времени простоя (10,9 % и 8,6 %).

2. Весенне-летний минимум (май–август) – наименьшие показатели недоотпуска зафиксированы в мае (3,0 % от годового) и августе (3,3 % от годового).

3. Переходные периоды – характеризуются промежуточными значениями, причем обращает на себя внимание аномально высокий показатель марта (10,4 % годового недоотпуска).

Полученные результаты согласуются с особенностями климатических условий Республики Мордовия: в марте происходит сход снега с крыш, а в ноябре и декабре – обледенение проводов в совокупности с воздействием ветровой нагрузки.

Проведенный структурный анализ позволил классифицировать аварийные события по причинам возникновения. На рисунке 2 представлена структура аварийности по основным причинам.

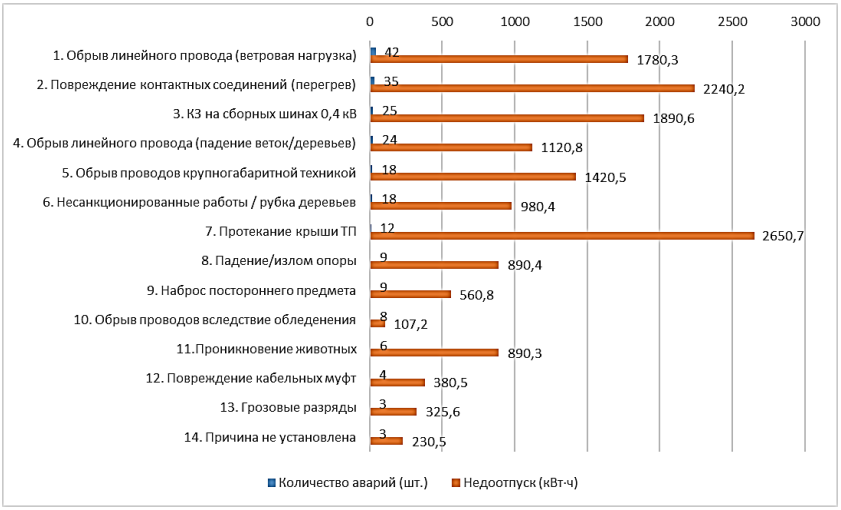


Рисунок 2 – Распределение аварий по причинам возникновения

Установлено, что основными причинами аварий являются [5]:

- обрывы проводов вследствие ветровых нагрузок – 42 случая (17,9 % от общего числа);
- повреждения контактных соединений (перегрев, отгорание) – 35 случаев (14,9 %);
- короткие замыкания на сборных шинах 0,4 кВ – 25 случаев (10,7 %);
- обрывы линейного провода вследствие падения веток и деревьев – 24 случая (10,2 %).

Наибольший объем недоотпуска электроэнергии обусловлен протеканием крыш трансформаторных подстанций (ТП) – 2 650,7 кВт·ч. Это указывает на системную проблему эксплуатации зданий ТП.

Внешние воздействия, например крупногабаритная техника, проникновения животных, рубка деревьев стали причиной 35,3 % всех аварий. Это подтверждается исследованиями о значимости человеческого фактора в повреждении элементов электрических сетей [1].

Как показал анализ, уязвимым элементом распределительного сетевого комплекса являются воздушные линии 0,4 кВ. На их долю приходится 165 аварий или 63,0% от их общего числа. Среднее время простоя для ВЛ-0,4 кВ составляет 3,2 часа. Короткий срок объясняется простой конфигурацией сетей.

Для подстанций 35/6 кВ и кабельных линий 10 кВ наблюдается наибольшее время простоя. Данные объекты являются очень важными элементами системы электроснабжения, а значит они требуют более длительного восстановления.

При планировании ремонтов стоит уделить особое внимание сетям 0,4 кВ. Ведь суммарный недоотпуск по ВЛ-0,4 кВ составляет 39,1 % от общего объема.

Анализ распределения аварий по времени суток представлен на рисунке 3.

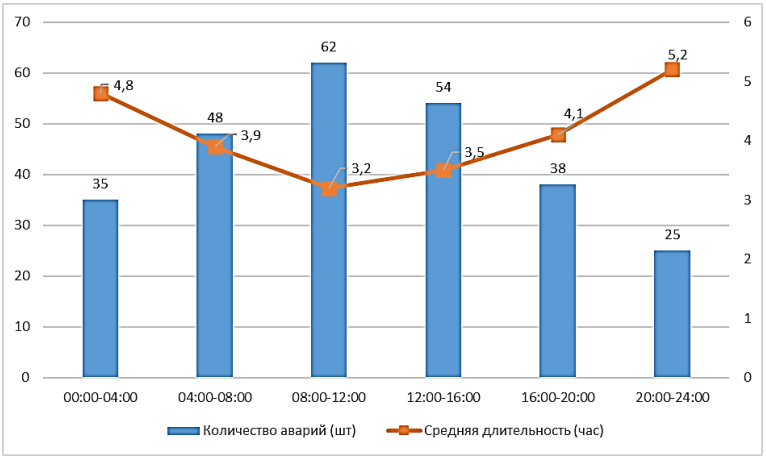


Рисунок 3 – Распределение аварий по времени суток

График показывает, что наибольшее число аварий приходится на утренние часы: с 04:00 до 12:00 – 46,9 % ото всех аварий. Что касается наибольшей длительности отключения, то она характерна для ночного времени – 5,0 часов. А быстрее всего аварии устраняются в дневное время: за 3,35 часа, что обусловлено графиком работы ремонтного персонала.

Экономическая оценка последствий нарушений электроснабжения базируется на подсчете неполученной выручки. 1 кВт·ч недоотпущенной электроэнергии приводит к различным экономическим потерям в зависимости от категории потребителя [2].

За 2025 год через сети АО «Мордовская электросетевая компания» всего было отпущено 177 334 017 кВт·ч электрической энергии. Недоотпуск от данного значения составляет 0,03 %. Таким образом, при среднегодовой выручке в размере 843 815 250 руб, суммарные потери от недоотпуска электроэнергии составляют 253 145 руб.

Исходя из проведенного анализа, можно предложить следующие меры по снижению количества аварийных отключений:

– своевременная замена оборудования на ТП после ввода новых энергопринимающих устройств потребителей;

– необходимость капитального ремонта кровельных покрытий ТП;

– заблаговременная обрезка деревьев вдоль линий электропередачи;

– применение прогрева проводов электрическим током для борьбы с обледенением линий электропередачи;

– регулярный обход линий электропередач с контролем состояния опор;

– установка ограждений на ТП и РУ для предотвращения проникновения на энергообъект посторонних.

ЛИТЕРАТУРА

1. Воротницкий, В. Э. Снижение потерь электроэнергии в распределительных электрических сетях Сравнительный анализ зарубежного и отечественного опыта Часть 3 / В. Э. Воротницкий, А. В. Могиленко // Библиотечка электротехника. 2022. № 7-8(283-284). С. 5–154.

2. Непомнящий, В. А. Экономические потери от нарушений электроснабжения потребителей / В. А. Непомнящий. Москва: МЭИ, 2010. 188 с.

3. Официальный сайт АО «Мордовская электросетевая компания». URL: https://mek-ao.ru/index.html

4. Хомутов, С. О., Белицын И. В., Сабельников А. С. Сравнительный анализ структуры потерь электрической энергии в распределительном сетевом комплексе России // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2025. № 2 (244). С. 92–98.

5. Илякова, И. Е. Идентификация и оценка информационных рисков организации в условиях режима коммерческой тайны / И. Е. Илякова, О. В. Сульдина // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2019. Т. 18. № 4. С. 102–111.

УДК 004.738.5

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ WEB-АНАЛИТИКИ ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ

Сульдина Ольга Викторовна, кандидат экономических наук, доцент
Левин Артем Сергеевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: o.v.suldina@ruc.su, Lxrd2003@mail.ru

ANALYSIS AND BUSINESS PROCESS REENGINEERING OF ANORGANIZATION (BASED ON THE CASE OF RUBRIK LLC)

Suldina Olga Victorovna, PhD (Economics), Associate Professor
Levin Artem Sergeevich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассматриваются подходы к использованию методов web-аналитики для совершенствования механизмов взаимодействия с потребителем. На примере ООО «РуБрик» выполнено описание ключевых процессов, выявлены «узкие места» и причины потерь времени и качества, предложены целевые изменения с использованием методов BPM (Business Process Management) и цифровых решений (ERP/CRM, электронный документооборот, BI-аналитика). Показаны ожидаемые эффекты реинжиниринга по показателям времени цикла, ошибок и операционных затрат.

Ключевые слова: бизнес-процесс, реинжиниринг, BPM, BPMN, цифровизация, ERP, CRM, оптимизация, ООО «РуБрик».

The article discusses approaches to using web analytics methods to improve consumer interaction mechanisms. Using Rubrik LLC as a case, the key processes are described, bottlenecks and root causes of time and quality losses are identified, and a target TO-BE model is proposed using BPM methods and digital solutions (ERP/CRM, e-document management, BI analytics). Expected effects are estimated in terms of cycle time, error rate, and operating costs.

Keywords: business process, reengineering, BPM, BPMN, digitalization, ERP, CRM, optimization, Rubrik LLC.

Рост конкуренции и стоимости привлечения трафика приводит к тому, что качество взаимодействия с потребителем в цифровой среде становится фактором устойчивости бизнеса. Большинство клиентов начинает путь с поиска информации и сравнения предложений в онлайне, а затем выбирает канал обращения (звонок, мессенджер, форма на сайте). В этих условиях компании требуется измеримая модель коммуникаций: какие источники приводят целевых пользователей, где возникают потери, как влияет скорость ответа и какие изменения дают прирост конверсии. Web-аналитика позволяет перевести управление взаимодействием из интуитивной плоскости в управленческую, основанную на данных [1].

Web-аналитика представляет собой совокупность методов и инструментов сбора и анализа данных о поведении пользователей на сайте и в цифровых каналах. Для практического управления наиболее значимы: (а) анализ источников трафика и атрибуции; (б) анализ поведенческих метрик и событий; (в) построение воронок и когорт; (г) сегментация аудитории; (д) экспериментирование (A/B-тесты); (е) сквозная аналитика, связывающая маркетинговые расходы с лидами и продажами [2].

Объектом исследования выступает ООО «РуБрик» – организация малого/среднего бизнеса, использующая сайт и цифровые коммуникации для привлечения и обработки обращений. Для таких компаний типичен омниканальный входящий поток: звонки, обращения из мессенджеров, заявки через формы и сообщения в социальных сетях. Проблема заключается в том, что без единой системы фиксации обращений и корректной атрибуции источника невозможно точно оценить эффективность каналов, оптимизировать бюджеты и улучшить пользовательский путь [3].

Для диагностики взаимодействия предлагается модель цифровой воронки: привлечение–вовлечение–конверсия–удержание. На уровне привлечения оцениваются структура каналов, качество трафика и корректность разметки. На уровне вовлечения – поведение на ключевых страницах и микро-конверсии (скролл до контактов, клик по телефону, открытие мессенджера, просмотр условий). На уровне конверсии – целевые действия (заявка, звонок, сообщение) и их стоимость. На уровне удержания – повторные визиты и повторные обращения в заданных окнах времени [2, 4].

В рамках AS-IS-модели для компаний аналогичного профиля обычно выявляются следующие «узкие места»: (1) отсутствие единого перечня целей и событий, из-за чего часть взаимодействий не измеряется; (2) ошибки UTM-разметки и «сваливание» трафика в (direct)/(none); (3) неполная интеграция каналов (телефония, почта, мессенджеры) с CRM и отсутствие единой карточки обращения; (4) «трение» в конверсии – длинные формы, слабые CTA, нехватка доверительных блоков; (5) низкая управляемость скорости ответа и качества лидов [1, 5].

Таблица 1 – KPI web-аналитики для совершенствования взаимодействия с потребителем в ООО «РуБрик»

Показатель	Смысл	Как измеряется	Целевой ориентир
CR (конверсия в обращение)	Эффективность сайта и оффера	цели/события: форма/звонок/мессенджер	рост на 20–40 %
CPA/CPL	Стоимость обращения/лида	расходы канала / лиды	снижение на 10–20 %
Доля (direct)/(none)	Качество атрибуции	отчёт по источникам	≤ 15–20 %
SLA ответа	Скорость реакции на обращение	CRM/телефония/чат	≤ 10 минут

Доля целевых лидов	Качество входящего потока	квалификация в CRM	рост на 5–10 п.п.
ROMI	Окупаемость маркетинга	маржа / расходы	рост после оптимизации

Целевое состояние TO-BE целесообразно строить вокруг принципа «единый маршрут обращения – единые данные». Во-первых, требуется задать стандарт измерений: список целей и событий, правила идентификации пользователя и параметров источника, контроль качества данных. Во-вторых, необходимо стандартизировать UTM-разметку и классификацию каналов. В-третьих, следует подключить коллтрекинг и обеспечить автоматическую передачу параметров источника (utm_source, utm_medium, utm_campaign, client_id) в CRM, чтобы измерять не только лиды, но и их качество и конверсию в продажу (сквозная аналитика) [3, 5].

С точки зрения пользовательского опыта ключевыми направлениями улучшений являются: упрощение формы (2–3 поля, маска телефона), усиление CTA на первом экране, добавление блоков доверия (гарантии, сертификаты, отзывы, примеры работ), оптимизация скорости загрузки и корректная мобильная адаптация. Эти меры снижают «трение» в конверсии и повышают долю обращений при том же объёме трафика [1].

Для постоянного роста эффективности рекомендуется программа экспериментирования: A/B-тесты заголовков, офферов, формы, расположения CTA и вариантов контента. Каждый тест должен иметь сформулированную гипотезу, метрику успеха, критерии остановки и период проведения. Результаты фиксируются в реестре экспериментов и используются для последующего масштабирования успешных изменений [2, 6].

Таблица 2 – Пример плана A/B-тестов для улучшения взаимодействия с потребителем на сайте ООО «РуБрик»

Гипотеза	**Изменение (вариант B)**	**Метрика**	**Ожидаемый эффект**
Пользователь не видит выгоды на первом экране	Новый заголовок + краткий оффер + видимый CTA	CR	+10–15 %
Форма слишком длинная	Сокращение полей до 2–3 + маска телефона	CR	+5–10 %
Не хватает доверия	Отзывы/сертификаты/гарантии рядом с CTA	CR	+5–8 %
Мобильная версия теряет конверсию	Оптимизация скорости и упрощение мобильного интерфейса	CR mobile	+5–10 %

Внедрение целевой модели должно сопровождаться управлением изменениями: закреплением ответственности за показатели (владельцы KPI), обучением сотрудников работе с CRM, регламентами обработки обращений и контролем SLA. Типовые риски проекта: сопротивление персонала, неполная фиксация обращений из внешних каналов, ошибки интеграции и несовместимость справочников. Для снижения рисков рекомендуется поэтапный план: (1) аудит измерений и настройка целей; (2) UTM-стандарт и базовые отчёты; (3) коллтрекинг и CRM-интеграции; (4) сквозная аналитика и панели KPI; (5) программа A/B-тестов и циклы улучшений [4, 6].

Таким образом, использование методов web-аналитики в ООО «РуБрик» следует рассматривать как проект повышения эффективности взаимодействия с потребителем. При корректной настройке измерений и интеграций компания получает рост конверсии, снижение стоимости лида, повышение скорости ответа и прозрачность управления маркетинговыми решениями, что формирует устойчивое конкурентное преимущество в цифровой среде [1].

ЛИТЕРАТУРА

1. Авдеева, Н. В. Сквозная аналитика и управление маркетинговыми каналами в цифровой экономике // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2023. № 4. С. 25–33.

2. Алексеев, С. А. Web-аналитика: метрики, атрибуция, экспериментирование. Москва: ИНФРА-М, 2024. 256 с.

3. Гребенюк, И. А. CRM-системы и омниканальные коммуникации: практика внедрения. Москва: КНОРУС, 2025. 220 с.

4. Баранникова, О. И. Клиентский путь (Customer Journey) как инструмент повышения качества сервиса // Сервис в России и за рубежом. 2023. Т. 17, № 2. С. 44–55.

5. Горбачев, П. В. Управление конверсией сайтов: UX-подход и A/B-тестирование. Санкт-Петербург: Питер, 2023. 288 с.

6. Панченко, Д. А. Сквозная аналитика в маркетинге: методика построения и оценка эффективности // Вестник университета. 2024. № 8. С. 94–101.

7. Сергеев, А. В. Омниканальные коммуникации и качество клиентского опыта в цифровой экономике // Управленческие науки. 2025. Т. 15, № 1. С. 57–66.

УДК 332.1

ОЦЕНКА СИСТЕМЫ КРИТЕРИЕВ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ОТРАЖАЮЩИХ КЛАСТЕРНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ

Тодоренко Олег Викторович, **аспирант**
Григорьева Ираида Валериановна, кандидат экономических наук, доцент
Чебоксарский кооперативный институт (филиал)Российского университета кооперации
E-mail: o.v.todorenko@ruc.su, igrigorieva@ruc.su

ASSESSMENT OF THE SYSTEM OF CRITERIA AND INDICATORS REFLECTING THE CLUSTER POTENTIAL AND COMPETITIVENESS OF RUSSIAN REGIONS

Todorenko Oleg Viktorovich, Postgraduate Student
Grigorieva Irada Valerianovna, PhD (Economics), Associate Professor
Cheboksary Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation

В статье систематизируются методические подходы к оценке кластерного потенциала российских регионов. На основе критического анализа существующих работ выделены ключевые группы критериев: количественные (коэффициенты локализации, специализации, душевого производства) и качественные (SWOT-анализ, оценка инфраструктурных связей). Обоснована взаимосвязь между кластерным потенциалом и интегральной конкурентоспособностью региона. Предложена трехуровневая система показателей, учитывающая интересы бизнеса, населения и государства.

Ключевые слова: кластерный потенциал, конкурентоспособность региона, коэффициент локализации, специализация региона, интегральный показатель, институциональный подход, синергетический эффект, инновационная рента.

The authors article systematizes methodological approaches to assessing the cluster potential of Russian regions. Based on a critical analysis of existing studies, key groups of criteria are identified: quantitative (coefficients of localization, specialization, per capita production) and qualitative (SWOT analysis, assessment of infrastructure links). The relationship between cluster potential and the integral competitiveness of a region is substantiated. A three-level system of indicators is proposed that takes into account the interests of business, the population and the state.

Keywords: cluster potential, regional competitiveness, localization coefficient, regional specialization, integral indicator, institutional approach, synergistic effect, innovation rent.

В условиях геополитических ограничений и необходимости достижения технологического суверенитета формирование инновационных территориальных кластеров становится одной из приоритетных задач государственной региональной политики. Как подтверждается современной практикой, именно кластеры выступают точками роста, обеспечивающими диверсификацию экономики и повышение производительности [1, 3]. Однако эффективность кластерной политики напрямую зависит от достоверной оценки потенциала кластеризации региона, которая позволяет обоснованно выбирать приоритетные отрасли и избегать «искусственного» формирования нежизнеспособных объединений. Несмотря на обилие методик, разрозненность критериев и отсутствие единой системы показателей затрудняют сопоставительный анализ регионов, что определяет актуальность настоящего исследования.

Решение этой задачи требует прежде всего четкого определения самого понятия «кластерный потенциал». Марабаева Л. В. и Печаткин В. В. независимо друг от друга дают сходное определение: «Под кластерным потенциалом понимается совокупность объективных предпосылок и конкурентных преимуществ территории, необходимых для возникновения и устойчивого развития кластерных образований» [4, 6].

Д. Г. Родионов и соавторы, используя институциональный подход, определяют инновационный региональный кластер как «территориальное объединение независимых организаций, чьи специфические активы связаны единой инфраструктурной системой, что позволяет извлекать инновационную и инфраструктурную ренту. Конкурентоспособность региона в таком контексте – это не только способность производить востребованную продукцию, но и обеспечивать социально-экономическую безопасность и устойчивое повышение качества жизни населения» [7].

Таким образом, оценка кластерного потенциала должна отражать не только отраслевую специализацию, но и качество институциональной среды, уровень кооперации, наличие инновационного ядра и развитость инфраструктурных связей.

Наиболее распространенной группой показателей являются коэффициенты локализации, специализации и душевого производства, которые позволяют выявить отрасли, доминирующие в регионе относительно среднероссийского уровня [4, 6, 9].

Коэффициент локализации (LQ) рассчитывается по формуле (1) и показывает степень концентрации отрасли в регионе:

$$LQ = \frac{qir/Qr}{qi/Q} \quad (1)$$

где qir – объем выпуска i-й отрасли в регионе r; Qr – общий объем выпуска в регионе; qi – выпуск отрасли в стране; Q – общенациональный выпуск [6].

Значение LQ>1 свидетельствует о специализации региона на данном виде деятельности и служит первым сигналом о потенциальной возможности создания кластера. Аналогично рассчитываются коэффициенты локализации по численности занятых и по стоимости основных фондов [4, 8].

Для интегральной оценки Л. В. Марабаева и А. Е. Попова предлагают использовать сводный показатель (2), включающий четыре коэффициента локализации (по объему, занятости, фондам и числу организаций), а также коэффициенты специализации и душевого производства [4]:

$$ИПК = \frac{КЛ1+КЛ2+КЛ3+КЛ4+КС+КДП}{6} \quad (2)$$

Превышение ИПК > 1 является основанием для целесообразности инициирования кластерных проектов (табл. 1).

Таблица 1 – Интерпретация значений коэффициента локализации

Значение LQ / ИПК	Характеристика потенциала	Рекомендации
> 1,5	Высокая специализация, ядро кластера существует	Государственная поддержка развития
1,0 – 1,5	Умеренная специализация, потенциал высок	Стимулирование кооперации, создание ЦКР
0,5 – 1,0	Слабая специализация	Поиск других отраслей для кластеризации
< 0,5	Отрасль не является приоритетной	Формирование кластера нецелесообразно

Источник: составлено автором на основе [4, 7, 9]

Дополнительно В. В. Печаткин рекомендует анализировать ресурсную обеспеченность, производительность труда и фондоотдачу по каждому ВЭД [6]. Булгакова А. Д. вводит коэффициент интеграции как среднее арифметическое нескольких частных коэффициентов, что позволяет ранжировать отрасли по степени готовности к кластеризации [2].

Количественные показатели не отражают уровень взаимодействия между потенциальными участниками кластера и качество институциональной среды.

В связи с этим А. А. Манцаева и Т. Г. Деликова предлагают систему индикаторов, включающую:

Оценку территориальной близости и плотности связей между предприятиями (на основе социологических опросов);

Инновационную активность (доля инновационной продукции, затраты на НИОКР);

Экспортную ориентированность (доля иностранных туристов – для туристических кластеров, доля вывоза продукции за пределы региона);

Кооперацию с образовательными учреждениями (число выпускников профильных специальностей);

Удовлетворенность бизнеса качеством государственных услуг (индекс, рассчитываемый по методике мониторинга) [9].

С институциональной точки зрения критерии должны отражать способность независимых организаций интегрироваться в кластер, потенциал развития специфических активов и возможности развития инфраструктурных связей [7]. Ю. В. Кузьминых дополняет эту систему SWOT-анализом, позволяющим выявить внешние угрозы (например, высокие барьеры входа на новые рынки) и внутренние слабости (износ фондов, дефицит кадров) [3].

Сергиенко А. М. и Коваленко О. А. на примере Алтайского края показывают, что ключевыми проблемами, снижающими кластерный потенциал, являются: нехватка собственных ресурсов у предприятий, высокие барьеры выхода на межрегиональные рынки, а также ограниченность мер государственной поддержки (субсидии покрывают лишь незначительную часть затрат) [8].

Для сводной оценки кластерного потенциала целесообразно использовать многофакторную модель, объединяющую количественные и качественные показатели. А. А. Панкратов и соавторы предлагают рассчитывать индекс потенциала социально-экономической среды как среднее арифметическое шести субиндексов: экономическое развитие, технологическое развитие, НИОКР, МСП, инфраструктура, пространственное развитие [5].

При этом конкурентоспособность региона выступает не только результатом, но и условием развития кластера. Характерной особенностью является «триггерный эффект» и синергия масштаба, охвата и инновационной активности, которые позволяют региону извлекать социально-экономическую ренту [3; 7]. Таким образом, система критериев должна включать показатели влияния кластера на занятость, уровень доходов населения, бюджетную эффективность и экологическую безопасность.

Для систематизации показателей, на наш взгляд, целесообразно выделить три уровня, отражающих интересы ключевых стейкхолдеров регионального развития.

Первый уровень (бизнес) включает показатели: финансовая устойчивость предприятий – потенциальных участников кластера, их инновационная активность (доля инновационной продукции, затраты

на НИОКР), уровень кооперации (количество совместных проектов, долгосрочных контрактов), инвестиционная привлекательность.

Второй уровень (население) содержит показатели: уровень занятости и создание новых рабочих мест, рост реальных доходов и заработной платы, развитие социальной инфраструктуры (доступность образования, здравоохранения), экологическая безопасность (снижение вредных выбросов).

Третий уровень (государство) объединяет макроэкономические и бюджетные показатели: рост валового регионального продукта (ВРП), увеличение налоговых поступлений в бюджет, бюджетная эффективность (соотношение затрат на поддержку кластера и полученных налогов), диверсификация экономики региона.

Такая трехуровневая структура позволяет комплексно оценить кластерный потенциал, учитывая интересы бизнеса (экономическая отдача), населения (социальные блага) и государства (бюджетная и макроэкономическая эффективность).

Предложенная трехуровневая система охватывает разнородные группы показателей. Для наглядной иллюстрации того, как отдельные компоненты кластерного потенциала преобразуются в конечные результаты регионального развития, ниже представлена схема взаимосвязи рассматриваемых элементов.

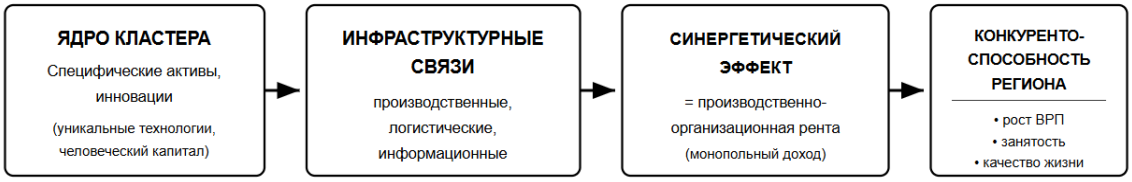


Рисунок 1 – Взаимосвязь компонентов кластерного потенциала и конкурентоспособности региона (составлено автором)

Предложенная схема, по нашему мнению, отражает логику превращения кластерного потенциала в конкурентоспособность региона. Как показано на рисунке, исходным звеном выступает ядро кластера – концентрация специфических активов (уникальных технологий, инноваций, высококвалифицированного человеческого капитала). Мы полагаем, что сами по себе эти активы не создают устойчивых конкурентных преимуществ. Необходимым условием их эффективной реализации, как мы выявили, является формирование развитых инфраструктурных связей (производственных, логистических, информационных, институциональных), которые объединяют разрозненные элементы в целостную систему. Результатом такого объединения становится синергетический эффект, выражающийся, по нашему мнению, в возникновении производственно-организационной ренты – дополнительного дохода, получаемого участниками кластера именно за счет совместного использования инфраструктуры, а не изолированной деятельности. Данный эффект, как нами установлено, напрямую транслируется в конкурентоспособность региона, которая, согласно институциональному подходу, проявляется в трёх основных измерениях: рост валового регионального продукта, увеличение занятости и создание новых рабочих мест, а также повышение качества жизни населения.

Таким образом, нами подтверждается, что кластерный потенциал реализуется через последовательную цепочку «активы → связи → эффект → результат». Это позволяет нам перейти к практическим рекомендациям по формированию системы оценочных показателей.

На основе проведенного анализа нами сформулированы следующие рекомендации по развитию системы оценки кластерного потенциала:

– обязательное сочетание макро- (отраслевые коэффициенты локализации) и микро-подходов (анализ стабильности конкретных предприятий методом анализа иерархий);

– внедрение количественных индикаторов «связанности» (число совместных проектов, долгосрочных контрактов между поставщиками и производителями внутри региона) для оценки реальной кооперации;

– учет агломерационных эффектов при сравнении регионов, так как плотность населения и транспортная доступность могут искусственно завышать коэффициенты локализации;

– адаптация зарубежных методик (например, Европейской кластерной обсерватории) к российским классификаторам ОКВЭД для обеспечения сопоставимости данных [1].

Проведенное нами исследование позволяет сделать следующие выводы. Оценка кластерного потенциала российских регионов требует комплексного подхода, интегрирующего количественные коэффициенты локализации и специализации с качественными индикаторами инновационной активности, институциональной среды и уровня кооперации. Предложенная нами система критериев (отраслевая концентрация, ресурсная обеспеченность, инфраструктурная связанность, социальная эффек-

тивность) дает возможность не только идентифицировать существующие и потенциальные кластеры, но и прогнозировать их влияние на региональную конкурентоспособность.

ЛИТЕРАТУРА

1. Баулина О. А. Концептуальные основы кластерного развития региона / О. А. Баулина, В. В. Клюшин ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Волгогр. гос. архит.-строит. ун-т. Волгоград : ВолгГАСУ, 2015. URL: http://www.vgasu.ru/publishing/on-line.
2. Булгакова А. Д. Конкурентоспособность региона и его конкурентные преимущества / А. Д. Булгакова, И. В. Григорьева // Современная наука: прогнозы, факты, тенденции развития : сборник материалов XVI Международной научно-практической конференции, Чебоксары, 31 января 2023 года. Чебоксары: Чебоксарский кооперативный институт (филиал) автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации "Российский университет кооперации", 2023. С. 67–74.
3. Кузьминых Ю. В. Исследование перспектив функционирования региональных интегрированных образований кластерного типа // Путеводитель предпринимателя. 2025. № 1. URL: https://cyberleninka.ru.
4. Марабаева Л. В. Развитие методического обеспечения оценки потенциала кластеризации АПК региона / Л. В. Марабаева, А. Е. Попова // Вестник НИИ гуманитарных наук при Правительстве Республики Мордовия. 2023. Т. 15, № 4. С. 27–38. URL:https://vestnikniign.ru/gallery/V-4-2023-st02.pdf.
5. Панкратов А. А. Подходы к выявлению, измерению и прогнозированию кластерных эффектов / А. А. Панкратов, Р. А. Мусаев, С. В. Бадина // Проблемы прогнозирования. 2021. № 3. С. 126–134. DOI: 10.47711/0868-6351-186-126-134.
6. Печаткин В. В. Методика оценки и анализа потенциала кластеризации экономики регионов // Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 28. URL: https://cyberleninka.ru
7. Родионов Д. Г. Особенности оценки конкурентоспособности инновационного регионального кластера: институциональный подход / Д. Г. Родионов, О. Э. Кичигин, Т. Н. Селентьева // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2019. Т. 12, № 1. С. 43–58.DOI: 10.18721/JE.12104.
8. Сергиенко А. М. Государственная кластерная политика в регионе: практики и проблемы реализации / А. М. Сергиенко, О. А. Коваленко // Экономика. Профессия. Бизнес. 2025. № 1. URL: https://cyberleninka.ru.
9. Манцаева А. А. Система индикаторов для оценки потенциала формирования кластера в регионе / А. А. Манцаева, Т. Г. Деликова // Вестник ВГУИТ. 2016. № 4 (70). URL: https://cyberleninka.ru.

УДК 33.338

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Бажал Екатерина Викторовна, преподаватель
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
Email: st959605@ruc.su

HE PRODUCTION POTENTIAL OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE IN A GLOBALIZED ECONOMY

Bazhal Ekaterina Viktorovna, lectuter
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассмотрены организация бизнес-процесса управления производственным потенциалом промышленного предприятия. Проведен анализ трудового и экономического потенциалов, обоснованы факторы, влияющие на их динамику. В заключении авторами сделан вывод, что большие резервы развития финансового состояния производственного холдинга Арзамасский железобетон заложены в стратегическом развитии добывающей промышленности, производственной, торговой, коммерческой и финансовой деятельности.

Ключевые слова: производственный потенциал, трудовой потенциал, экономический потенциал, управляющая компания, стратегия развития.

The article discusses the organization of the business process of managing the production potential of an industrial enterprise. The analysis of labor and economic potentials is carried out, the factors influencing their dynamics are substantiated. In conclusion, the authors conclude that large reserves for the development of the financial condition of the Arzamas Reinforced Concrete production holding are embedded in the strategic development of the extractive industry, production, trade, commercial and financial activities.

Keywords: production potential, labor potential, economic potential, management company, development strategy.

Предприятие ООО «Арзамасский железобетон» образовано в 2015 году, как управляющая компания крупным производственным холдингом, в который входят: ООО «Арзамасжелезобетон», АО «Завод ЖБК», ООО «Нерма». Управление всеми организационно–правовыми единицами осуществляет непосредственно ООО «АЖБ».

Основными видами деятельности ООО «АЖБ» являются:

– торговля оптовая прочими строительными материалами и изделиями;

– строительство жилых и нежилых зданий;

– производство земляных работ;
– производство штукатурных работ;
– производство прочих отделочных и завершающих работ;
– работы строительные, специализированные прочие;
– работы по сборке и монтажу сборных конструкций;
– прочие виды деятельности [5].

Среднесписочная численность работников производственного холдинга «Арзамасский железобетон» в 2021 г. составляла 1408 чел. Доля административно-управленческого персонала (АУП) в общей численности работников холдинга АЖБ составила 17,8 %.

Наибольшая доля зарегистрирована в АО «Завод ЖБК». Наименьший удельный вес АУП выявлен в ООО «Нерма» (11,0 %). Доля административно-управленческого персонала в общей численности работников холдинга в 2022 г. составила 15,9 %. Таким образом, доля в общей численности работников сократилась по сравнению с 2021 г. почти на 2 %. В ходе проведенного анализа численности работников производственного холдинга АЖБ выявлена тенденция сокращения общей численности работников в 2022 г. на 91 чел. и в 2023 г. – на 331 чел. (рисунок 1). В результате сокращения за анализируемый период на 331 чел. численность работников холдинга составила 1077 чел. в 2023 г. В 2024 г. руководству холдинга удалось сохранить трудовой коллектив и численность персонала осталась на уровне 2023 г. в количестве 1077 чел.

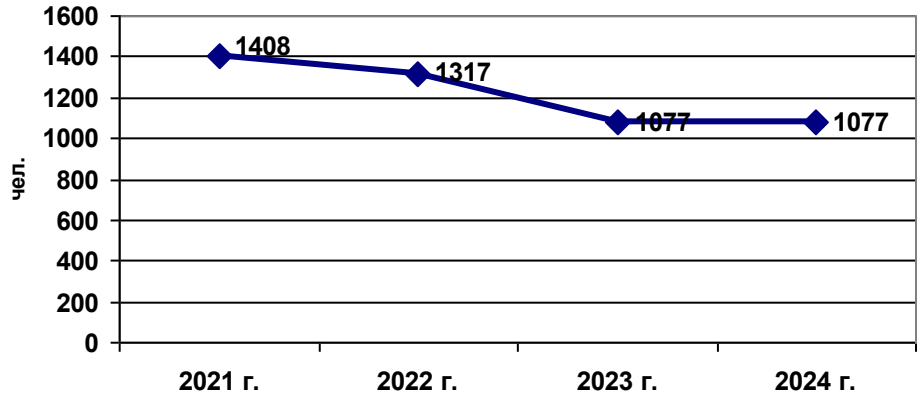


Рисунок 1 – Среднесписочная численность работников производственного холдинга АЖБ за 2021–2024 гг., чел.

Наибольшая доля зарегистрирована в АО «Завод ЖБК» (41,2 %). Наименьший удельный вес АУП выявлен в ООО «Нерма» (11,0). Доля АУП в общей численности работников производственного холдинга в 2023–2024 гг. составила 15,9 %. Таким образом, доля в общей численности работников сократилась по сравнению с 2021 г. почти на 2 %. Можно сделать вывод, что в 2023 г. наблюдается снижение по всем предприятиям производственного холдинга АЖБ. Такая большая текучесть кадров объясняется низкой заработной платой на предприятиях.

Наибольший темпы роста среднемесячной зарплаты достигнуты в АО «Завод ЖБК» (153,0 %), ООО «Арзамасжелезобетон» (135,7 %); ООО «Нерма» (133,2 %). Руководители данных подразделений стремятся сохранить рабочие кадры, применяя материальное стимулирование работников.

Доля фонда оплаты труда в общей сумме затрат в 2021 г. составила 24,4 %. Наибольшая доля фонда оплаты труда имела место в АО «Завод ЖБК» (36,3 %). Наименьшие показатели выявлены по ООО «Норма» (6,1 %).

Согласно официальным источникам по данным Федеральной налоговой службы рассмотрим численность персонала и среднемесячную заработную плату непосредственно в ООО «Арзамасский железобетон» – управляющей компании производственного холдинга (табл. 1) [5].

Таблица 1 – Численность персонала и оплата труда в управляющей компании ООО «АЖБ» за 2021–2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024 г. от 2021 г.	
					(+, -)	(%)
Среднесписочная численность работников, чел.	11	10	9	9	-2	81,8

Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	72,9	87,4	99,4	122,5	+49,6	168,0
Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	9622,8	10488,0	10735,2	13230,0	+3607,2	137,4

За последние четыре года количество работников сократилось на 2 чел., в результате увольнения двух менеджеров. При этом следует отметить повышение среднемесячной заработной платы в 2023 г. по сравнению с 2021 г. на 26,5 тыс. руб., или на 36,3 %. Заработная плата в размере 99,4 тыс. руб. в 2023 г. является положительным показателем по сравнению с другими предприятиями Нижегородской области и соседних регионов. В результате годовой фонд оплаты труда вырос в 2023 г. на 1112,4 тыс. руб. Темп роста в 2023 г. составил 111,5 %, и он ниже на 24,8 % темп роста среднемесячной заработной платы. Следовательно, у предприятия есть еще резервы по росту оплаты труда работников. Для сохранения трудового коллектива и в качестве мотивации к более производительному труду в 2024 г. на предприятии была повышена среднемесячная заработная плата до 122,5 тыс. руб. По сравнению с 2023 г. она выросла на 23,1 тыс. руб., или на 23,2 %. А в целом за анализируемый период среднемесячная заработная плата увеличилась на 49,6 тыс. руб., или на 68%. В связи с повышением среднемесячной заработной платы вырос и годовой фонд оплаты труда в целом по предприятию на 3607,2 тыс. руб.. темп роста составил 137,4 %.

Анализ основных экономических показателей деятельности проведем по данным сводных балансов ООО «АЖБ» за 2024 г. 2023 г. и 2022 г. и обобщим результаты в таблице 2 [5].

Таблица 2 – Баланс ООО «АЖБ» за 2021–2024 гг., тыс. руб.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024 г. от 2021 г.	
					(+, -)	(%)
Материальные внеоборотные активы	7 812	9 292	5 536	7 309	-503	93,5
Запасы	48 986	179 480	269 390	391 960	+342 974	в 8 раз
Денежные средства	10 085	1 020	838	61	-10 024	0,6
Дебиторская задолженность	47 665	17 968	22 177	22 177	-25 488	46,5
Финансовые и другие активы	37 499	65 650	80 971	81 712	+44 213	217,9
Капитал и резервы	116 336	147 986	213 934	305 623	+189 287	262,7
Кредиторская задолженность	35 711	125 424	164 971	197 593	+161 882	553,3
Баланс	152 047	273 410	378 912	503 209	+351 162	330,9

Материальные внеоборотные активы сократились в 2023 г. по сравнению с 2021 г. на 2 276 тыс. руб., или 29,2 % за счет выбытия изношенных основных средств. В 2024 г. материальные внеоборотные активы увеличились на 1 773 тыс. руб. за счет покупки нового технологического оборудования. За последние четыре года материальные внеоборотные активы сократились на 503 тыс. руб. за счет амортизации.

В бухгалтерской отчетности 2022 г. оборотные активы раскрывались более подробно по расширенным статьям: запасы, готовая продукция, незавершенное производство, материалы, товары, налог на добавленную стоимость, дебиторская задолженность, расчеты с разными дебиторами и кредиторами, расчеты с поставщиками и подрядчиками, расчеты с покупателями и заказчиками, финансовые вложения, депозитные счета, денежные средства;, расчетные счета, касса, прочие оборотные активы, расходы будущих периодов, НДС по авансам [2].

Финансовые и другие активы, в том числе дебиторская задолженность, стали объединять одной строкой в бухгалтерской отчетности с 2023 г. Поэтому произведем простые вычисления при заполнении таблицы 2. Дебиторская задолженность в 2021 г. составляла 47 665 тыс. руб., следовательно, на остальные финансовые активы оставалось 37 499 тыс. руб. (85 164 – 47 665). Для 2022 г. аналогично, финансовые и другие активы составили 65 650 тыс. руб. (83 618 – 17 968). В среднем дебиторская задолженность на протяжении последних трех лет составляла 21,5 %. Поэтому примем за расчетные данные для 2023 г. дебиторская задолженность от финансовых активов составила 22 177 тыс. руб. (103 148 х 21,5 %). В 2024 г. дебиторская задолженность от финансовых активов получена в размере 22 336 тыс. руб. (103 889 х 21,5 %)

Снижение дебиторской задолженности почти на 50 % объясняется строгой политикой руководства управляющей компании ООО «АЖБ» за расчетной дисциплиной должников. Предприятие не отгружает продукцию без полной оплаты и для производства железобетонных изделий требует на закупку материалов аванс от покупателей в размере 30–50 %.

Размер запасов как важной части оборотных активов, в 2023 г. в сумме 269 390 тыс. руб. и в 2024 г. в размере 391 960 тыс. руб. свидетельствуют о достаточной маневренности предприятия для ведения своей хозяйственно-финансовой деятельности. Запасы выросли в 2023 г. на 220 404 тыс. руб., темп роста составил 549,9 %. В целом за анализируемый период запасы выросли в 8 раз, что в абсолютном выражении составило на 342 974 тыс. руб. Вероятнее всего скопление запасов произошло в результате несвоевременной оплаты со стороны покупателей. Это частично сказалось и на сокращении денежных средств в 2023 г. на 9 247 тыс. руб., или на 91,7 %. В 2024 г. по сравнению с 2021 г. денежные средства сократились на 10 024 тыс. руб. Финансовые активы в 2023 г. выросли на 43 472 тыс. руб. Темп роста в 2023 г. достиг 215,9 %. За последние четыре года финансовые вложения увеличились на 44 213 тыс. руб., или на 117,9 %. Очевидно, что руководство ООО «АЖБ» размещает денежные средства на депозитах, так как с 2023 г. ставка рефинансирования Центрального банка повысилась до 22 % и предприятиям выгодно размещать денежные средства на депозитных счетах.

Положительным фактором в деятельности предприятия является рост капиталов и резервов почти в два раза (183,8 %), или на +97 598 тыс. руб. в 2023 г. За анализируемый период капитал и резервы увеличились на 189 287 тыс. руб., или на 162,7 %. Это свидетельствует об устойчивом финансовом положении предприятия.

Неблагоприятно влияет на деятельность предприятия рост кредиторской задолженности в 2023 г. на 129 260 тыс. руб., за последние четыре года на 161 882 тыс. руб. Темп роста кредиторской задолженности составил 553,3 %. Данное обстоятельство характеризует зависимость предприятия от внешних кредиторов – поставщиков материалов [2].

В целом имущество ООО «АЖБ» в 2023 г. составило 378 912 тыс. руб. и по сравнению с 2021 г. увеличилось на +226 865 тыс. руб., или на 149,2% (249,2-100). В 2024 г. имущество предприятия образовано в размере 503 209 тыс. руб. Темп роста достиг 330,9 %. Следовательно, предприятие наращивает свой капитал и производственный потенциал для расширения сферы деятельности.

Резюмируя вышеизложенное, можно сделать вывод, что производственный холдинг Арзамасский железобетон, включает в себя предприятия: ООО «Арзамасжелезобетон», АО «Завод ЖБК», ООО «Нерма». Холдинг имеет богатую историю развития с советских времен, реорганизовывается и развивается в современных условиях конкуренции. В следующем параграфе мы рассмотрим систему управления производственным холдингом.

Большие резервы развития финансового состояния производственного холдинга Арзамасский железобетон заложены в стратегическом развитии добывающей промышленности, производственной, торговой, коммерческой и финансовой деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гусева Н. Как с помощью Excel анализировать расходы группы компаний / Н. Гусева, М. Верхотурова // Инструменты Excel для финансиста. 2025. № 3. С. 44–49.

2. Дронов, Р. И. Оценка финансового состояния предприятия / Р. И. Дронов, А. И. Резник // Финансы. 2024. № 4. С. 15–18.

3. Илясов, Г. Г. Улучшение финансового состояния предприятия за счет проведения финансового анализа и ведения управленческого учета / Г. Г. Илясов // Экономический анализ. 2025. № 1. С. 62–71.

4. Микульский, К. Экономика развития / К. Микульский, Д. Львов // Российский экономический журнал. 2024. № 3. С. 84–92.

5. О компании. Официальный сайт ООО «Арзамасский железобетон». URL: https://tdgbk.ru/o-kompanii

УДК 334

ПРОБЛЕМЫ СОЗДАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА НА ПРЕДПРИЯТИИ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Хайров Роман Раисович, кандидат экономических наук, доцент
Шилкина Татьяна Евгеньевна, кандидат экономических наук, доцент
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: r.r.khairov@ruc.su; t.e.shilkina@ruc.su

PROBLEMS OF CREATING AN INNOVATION MECHANISM AT AN ENTERPRISE: A METHODOLOGICAL ASPECT

Hairov Roman Raisovich, PhD (Economics), Associate Professor
Shilkina Tatyana Evgenievna, PhD (Economics), Associate Professor
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Статья посвящена вопросам создания инновационного механизма устойчивого развития предприятия. Рассмотрены основные ключевые элементы методологии формирования инновационного механизма. Предложен методический инструментарий процесса формирования стратегии инновационной деятельности предприятия.

Ключевые слова: инновационный механизм, инновации, инновационная политика, методология

This article examines the creation of an innovative mechanism for sustainable enterprise development. The key elements of the methodology for developing such an innovative mechanism are discussed. A methodological framework for developing an enterprise's innovation strategy is proposed.
Keywords: innovation mechanism, innovation, innovation policy, methodology

Инновационная политика предприятия – это совокупность принципов, целей и механизмов, направленных на создание, внедрение и эффективное использование инноваций в производственно-хозяйственной деятельности.

Инновационная политика предприятия представляет собой стратегически ориентированную систему управления инновационной деятельностью, направленную на обеспечение постоянного обновления продукции, технологий, организационных структур и методов управления.

Яркими примерами реализации инновационной политики в настоящее время является то, что промышленные предприятия внедряют цифровые технологии (индустрия 4.0, IoT, искусственный интеллект) для повышения производительности. Многие компании в сфере услуг используют инновации в маркетинге и клиентском сервисе (онлайн-платформы, персонализированные предложения). В энергетике развиваются «зелёные» инновации – переход на возобновляемые источники энергии и повышение энергоэффективности.

Понятие устойчивого развития предприятия отражает способность организации достигать стабильных экономических результатов при рациональном использовании природных, человеческих и финансовых ресурсов, а также при минимальном воздействии на окружающую среду.

Устойчивое развитие предприятия основывается на сочетании трёх ключевых компонентов [1]:

– экономической устойчивости – способности обеспечивать прибыльность и инвестиционную привлекательность;

– экологической устойчивости – снижение негативного влияния на окружающую среду;

– социальной устойчивости – создание условий для благополучия работников и местного сообщества.

Реализация этих направлений требует системного подхода, основанного на внедрении инноваций и современных инструментов управления.

«Инновационная программа предприятия – это совокупность проектов, выбранных из множества возможных инвестиционных вариантов, которые планируется реализовать в определенный конечный период. Считается, что наиболее лучшей и оптимальной программой является та, которая позволяет достигать цели, поставленные компанией, наилучшим образом и в кратчайшие сроки» [2, с. 164].

Инновационный механизм – это сформированная система реализации инновационной деятельности, основанная на поиске и продвижении инновационных решений с применением рычагов регулирования и стимулирования этой деятельности. Он может существовать на разных уровнях: макроуровень, региональный и микроуровень (на уровне одного хозяйствующего субъекта). Инновационный механизм на макроуровне определяется сформированной государственной инновационной политикой, которая включает в себя меры поддержки инновационных инициатив. Региональный уровень ограничивается решение тех же макроэкономических задач только на уровне региона. Микроуровень отражает реализацию инновационных инициатив, созданных на макро и региональном уровнях в рамках одного субъекта хозяйствования.

Сегодня нет однозначного подхода к понятию инновационный механизм, в теории и практике существует их множество. Инновационный механизм должен способствовать поиску новых решений в области нововведения, тем самым формируя финансовое, инвестиционное и инновационное обеспечение.

Механизм финансирования и стимулирования основан на изыскании ресурсов для внедрения инноваций, либо за счет собственных ресурсов, либо за счет заемных источников финансирования. Сегодня часто используются кредитование под залоговую массу, чаще используется промышленное кредитование. Распространенной формой в инновационном развитии приобретает венчурное кредитование, при котором финансовые ресурсы вкладываются в разработку опытного производства. Данный вид кредитования является более рисковым, так как опытное производство не имеет своего потребителя.

Последних два этапа: технологический механизм и механизм интеллектуальной собственности взаимосвязаны между собой. Технологический механизм определяет передачу научно-технологических разработок НИИ фирмам, организациям (продажу лицензий, патентов, товарных знаков и др.) Механизм интеллектуальной собственности включает в себя патентование, использование заемного капитала в финансировании инноваций, государственная поддержка предпринимательства.

Методология реализации инновационного механизма основана на применении комплексного подхода к управлению внедрения инноваций, начиная от этапа разработки (с формирование целей и за-

дач и проведением анализа внешних и внутренних факторов), планирования, производства и реализации проектов, при этом не исключая контроль на всех этапах реализации инновационного механизма. При реализации инновационных механизмов используются различные инструменты (маркетинг, государственное регулирование, программно-целевой подход и др.). Основные ключевые элементы методологии представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Ключевые элементы методологии

В основе инновационного механизма лежит процесс освоения и распространения инноваций, основанных на крупных изобретениях.

Методический инструментарий, основанный на использовании подхода «снизу-вверх» может применяться при формировании стратегии инновационной деятельности предприятия. Пушняк Е. В. для формирования стратегии инновационной деятельности предложил следующую систематизацию методического инструментария (табл. 1).

Таблица 1 – Методический инструментарий процесса формирования стратегии инновационной деятельности предприятия [3]

Этапы методологии формирования	Вопросы исследования	Методический инструментарий
1. Определение ключевых проблем в проекте	Ключевые проблемы в проекте	Анализ проблем
2. Структура и динамика отрасли	Структура отрасли	Анализ игроков Анализ стратегических групп Анализ заменителей Анализ цепи поставок Оценка барьеров входа и выхода
	Развитие отрасли	Оценка стратегических фаз развития отрасли Анализ жизненного цикла Анализ тенденций
	Анализ/продукт/рынок	Анализ продукт/рынок
	Экономика спроса и предложения	Экономика спроса и предложения
	Фрейминг отраслевого анализа	Структура поведение эффективность. Пять сил Портера Стратегический треугольник
3. Характеристика и динамика отдельных компаний	Общий профиль компании	Цель организации Анализ заинтересованных лиц Анализ стратегических фаз Процесс стратегического планирования

	Фокус на продукт /рынок	Оценка сегмента продукт/рынок
	Обзор цепочки ценностей	Анализ цепочки ценностей. Анализ факторов затрат и прибыльности
	Финансовые ресурсы и эффективность	Развитие в течение времени Финансовые показатели
	Рамки анализа компании	Модель Мак-Кинси 7С. Сравнительный анализ. SWOT-анализ
4. Способность клиента к реализации стратегии	Оценка способности к реализации стратегии	Анализ операционных возможностей. Оценка возможностей организации Оценка возможностей информационных технологий
5. Определение и оценка стратегических альтернатив	Принятие решений	Дерево решений Теория игр
	Долгосрочные сценарии	Сценарное планирование. Анализ «End game»
	Фрейминг базовых стратегий	Три базовые стратегии Получение стратегического преимущества Матрица роста
6. Применимые рекомендации	Применимые рекомендации	Планы по внедрению

Не все предлагаемые методы могут быть использованы в каждом инновационном проекте. Данная методология является набором методических инструментов, применение которых зависит от многих факторов и ситуаций.

Очень часто при оценке инновационных проектов рекомендуется использовать метод анализа эффективности таких проектов. Данный метод позволяет определить целесообразность инвестирования с целью получения дохода.

При разработке инновационного механизма устойчивого развития предприятия применяется факторный методический подход. Экономическая среда является определяющей при разработке инновационной политики [4]. К этой группе относятся макроэкономические факторы. Учитывается влияние таких макроэкономических показателей как уровень инфляции, безработицы, ВВП. Факторы, связанные с правовым регулированием налоговой и инвестиционной политикой, такие как налоговые льготы, субсидии. Не менее значимыми факторами при разработке инновационной политики являются изменения в кредитно-денежной политике – это уровень процентной ставки, доступность кредитования и др.

Ко второй группе факторов относятся микроэкономические – это показатели, отражающие финансовую деятельность, такие как доходность активов, рентабельность инвестиций, оборачиваемость капитала, соотношение собственного и заемного капитала и др. Расстановка приоритетов по инновационным проектам определяется, в первую очередь, соотношением собственных и заемных источников финансирования, уровнем риска на который идут предприятия.

Таким образом, создание инновационного механизма устойчивого развития предприятия является необходимым условием функционирования хозяйствующего субъекта в эпоху цифровизации и трансформации общества.

ЛИТЕРАТУРА

1. Иванов В. В., Стрельник А. Л. Инновационные механизмы государственной поддержки малого бизнеса в России: современное состояние и перспективы // Архонт. 2025. № 9 (60). С. 187–193.

2. Соколова В. А. Разработка инвестиционной политики на предприятии // Интеллектуальные ресурсы - региональному развитию. 2024. № 3. С. 163–167.

3. Теребова, С. В. Механизмы повышения инновационной активности промышленных предприятий: проблемы разработки и внедрения : монография / С. В. Теребова. Вологда : ФГБУН ВолНЦ РАН, 2017. 300 с.

4. Кузнецова Т. Е. Современные подходы к разработке и реализации программ стимулирования сбыта предприятий // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. 2012. № 3 (26). С. 214–220.

ФИНАНСОВЫЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОГО КОМПЛЕКСА В РЕГИОНЕ, ВКЛЮЧАЯ КООПЕРАТИВНЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ

УДК 336.74

ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ, ИХ НАЗНАЧЕНИЕ И ИСТОЧНИКИ ФОРМИРОВАНИЯ

Абелова Людмила Александровна, кандидат экономических наук, доцент
Безруков Никита Сергеевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: l.a.abelova@ruc.su; st809809@ruc.su

WORKING CAPITAL OF THE ENTERPRISE, THEIR PURPOSE AND SOURCES OF FORMATION

Abelova Lyudmila Aleksandrovna, PhD (Economics), Associate Professor
Bezrukov Nikita Sergeevich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Актуальность исследования обусловлена современной экономически нестабильной обстановкой и усилением конкурентной борьбы. В таком случае эффективное управление оборотными средствами предприятия приобретает первостепенное значение как фактор, обеспечивающий непрерывность производственного процесса и поддержания финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта. Недостаточное внимание к проработке теоретических и практических аспектов управления оборотными средствами в свете актуальных экономических реалий обуславливает потребность в дальнейшем исследовании механизмов их формирования, позволяющее в будущем выработать действенный инструментарий в целях повышения эффективности хозяйственной деятельности организаций различных отраслей.

Ключевые слова: оборотные средства, оборотный капитал, источники формирования, управление оборотными активами.

The relevance of this research is driven by the current economic instability and increasing competition. In this context, effective management of an enterprise's working capital is paramount as a factor in ensuring the continuity of the production process and maintaining the financial stability of the business entity. Insufficient attention to the theoretical and practical aspects of working capital management in light of current economic realities necessitates further research into the mechanisms of their formation, which will enable the development of effective tools for improving the economic efficiency of organizations in various industries.

Keywords: working capital, working capital, sources of formation, working asset management.

В современном экономическом пространстве, которое динамично развивается, успешное функционирование любого предприятия или организации напрямую зависит от его способности эффективно управлять своими финансовыми ресурсами. Особое значение в данном контексте приобретают оборотные средства. Это именно та категория активов, обеспечивающая непрерывность производственно-сбытового цикла и являющаяся своего рода «кровотоком» бизнеса. Денежные средства, проходя путь трансформации в различные формы при закупке сырья и материалов, оплате труда работников, производства и реализации продукции, во многом определяют оперативную устойчивость, платежеспособность и, по итогу, прибыльность самой компании. От грамотно сформированной структуры оборотного капитала и рационального определения источников его финансирования, напрямую зависят важнейшие показатели деятельности хозяйствующего субъекта: ликвидность, платежеспособность, рентабельность и конкурентоспособность.

Понимание сущности, назначения и механизмов формирования оборотных средств является краеугольным камнем для любого руководителя, управляющего или специалиста, деятельность которого связана с финансовым планированием, анализом и управлением. Не имея достаточного объема и оптимальной структуры оборотных средств, предприятие сталкивается с рисков возникновения серьезных проблем, вплоть до остановки производства, невыполнения обязательств перед клиентами и поставщиками, снижения конкурентоспособности и даже банкротства организации [1]. В этой связи комплексный подход к исследованию сущности оборотных средств, их функционального назначения и возможных источников формирования представляет собой не только интерес теоретического характера, но и имеет важное значение с прикладной стороны, направленное на повышение эффективности хозяйственной деятельности различных отраслей и масштабов деятельности.

Экономическая сущность оборотных средств предприятия раскрывается через их роль в процессе кругооборота капитала. Оборотные средства представляют собой ту часть денежных средств, которая авансируется организацией в целях поддержания непрерывности операционной деятельности и обеспечение ее полного цикла, начиная от закупки сырья и материалов, выпуска готовой продукции и до получения выручки от реализации. Они представляются в виде денежных средств, краткосрочных

финансовых вложений, запасов сырья, материалов, незаконченного производства, готовой продукции и товаров для перепродажи.

Теперь акцентируем внимание на главной характеристике оборотных средств – это их способность трансформироваться, переходя из одной формы в другую и полностью переносить свою стоимость на создаваемый продукт в течение одного производственно-сбытового цикла. Этот процесс кругооборота является основополагающим для успешного существования любого предприятия на коммерческой основе, поскольку именно он поддерживает его операционную жизнеспособность. В отличие от основных фондов, участвующих многократно в процессе производства и переносящих свою стоимость на готовый продукт по частям, оборотные средства полностью потребляются в ходе одного производственного цикла, при этом целиком утрачивая свою натурально-вещественную форму и единовременно перенося свою значимость на вновь выпущенную продукцию. Такая особенность предопределяет их ключевую роль в обеспечении ритмичности непрерывности хозяйственного процесса, поскольку любая задержка в движении оборотных средств может привести к сбоям в работе, например: в снабжении, производстве или реализации готовой продукции и товаров.

Функциональное назначение оборотных средств многогранно и охватывает несколько ключевых аспектов. Во-первых, выполнение функции обеспечения непрерывности производства. Оборотные средства формируют необходимый запас ресурсов, которые позволяют предприятию выполнять определенные функции без сбоев, даже при наличии определенных колебаний в поставках или спросе. Без наличия достаточного объема сырья, материалов, комплектующих и других запасов производства, а также без своевременной оплаты труда работников, производственный процесс просто остановится. Во-вторых, оборотные средства выполняют функцию обеспечения процесса реализации продукции. Это включает не только наличие готовой продукции на складе, которая соответствует требованиям рынка и тенденциям, но и обеспечение условий для ее сбыта, например затраты на предпродажную подготовку или создание товарных запасов у посредников. В-третьих, оборотные средства играют еще одну важную функцию по обеспечению денежных расчетов. Благодаря наличию денежных средств на счетах и в кассе, организация вправе и должно своевременно рассчитываться с поставщиками, подрядчиками, налоговыми органами и персоналом, поддерживая тем самым платежеспособность и репутацию предприятия. Еще одним важным аспектом является то, что оборотные средства являются неким инструментом финансирования текущих операционных нужд предприятия, покрывая расходы, непосредственно связанные с его повседневной деятельностью. Залогом финансовой устойчивости, ликвидности и рентабельности предприятия является эффективное управление оборотными средствами, обеспечение их оптимального размера и максимально быстрая оборачиваемость. Это позволяет выживать в конкурентной среде, активно развиваться, при этом увеличивая производственные мощности и прибыль [3].

Важной характеристикой оборотных средств служит их двойственная природа. Они одновременно обслуживают сферу производства и сферу обращения. В этом ключе в составе оборотных средств принято выделять две основные группы: оборотные производственные фонды и фонды обращения. К первым относятся предметы труда, такие как сырье, материалы, топливо, полуфабрикаты и непосредственно средства труда, которые не относятся к основным: малоценные и предметы, которые быстро изнашиваются. Вторая группа включает в себя готовую продукцию на складах, отгруженные товары, денежные средства на кассе и на счетах и дебиторскую задолженность. Такое деление носит не только теоретическое значение, но и практическое, поскольку в полной мере позволяет подходить к управлению каждой группой, принимая во внимание специфику их участия в кругообороте и степень влияния на финансовое состояние организации.

Переходя к рассмотрению вопроса формирования оборотных средств, отметим, что оно представляет собой многоплановый процесс, в ходе которого определяется общая потребность в оборотном капитале, а также устанавливаются источники его покрытия, которые оказывают непосредственное влияние на финансовую устойчивость, ликвидность и стоимость функционирования хозяйствующего субъекта. Одной из приоритетных задач финансового менеджмента является выбор оптимальной структуры источников финансирования оборотных активов. Именно от него зависит способность предприятия своевременно выполнять текущие обязательства, поддерживать непрерывность производственного цикла и минимизировать затраты на обслуживание привлеченного капитала.

В литературе по экономике определилось два основных подхода к классификации источников. Согласно первому, выделяют три группы – собственные, заемные и привлеченные, тогда как другой подход объединяет заемные и привлеченные средства в единую категорию привлеченных источников. Несмотря на классификационные различия, каждая из перечисленных групп обладает определенными характеристиками, преимуществами и ограничениями, определяющими целесообразность их использования в конкретных хозяйственных условиях.

Собственные источники составляют фундамент финансовой анатомии предприятия. В основе ее лежит уставный, добавочный и резервный капитал, нераспределенная прибыль, а также целевые поступления и фонды, которые созданы за счет прибыли. Отдельного внимания заслуживают устойчивые пассивы – приравненные к собственным средствам источники, которые находятся в обороте организации постоянно и к ним относят минимальную переходящую задолженность по заработной плате и отчислениям во внебюджетные фонды, резерв предстоящих платежей. Преимущество использования собственных средств заключается в отсутствии необходимости уплаты процентов, снижении финансового риска и повышении независимости предприятия от внешних кредиторов. Но есть нюанс, формирование достаточного объема собственных средств часто требует значительных затрат по времени и зависит от прибыли, которая получает компания. Чтобы обеспечить прочную финансовую базу, в идеале, основная часть оборотных средств должна быть сформирована за счет собственных источников. Однако в условиях высокой инфляции и ограниченности внутренних ресурсов полное покрытие потребности в оборотных средствах за счет собственного капитала становится трудным, а зачастую еще и экономически нецелесообразным [2].

В этой связи значительная роль отводится привлеченным источникам, которые в широком смысле объединяют как заемные, так и привлеченные средства. К заемным источникам определяют следующие: краткосрочные банковские кредиты, коммерческие кредиты поставщиков, финансовые займы, которые предоставляются иными контрагентами. Специфика привлеченных источников выражается в их целевой направленности и ограниченном времени использования, что требует от предприятия тщательного контроля за сроками наступления обязательств и недопущения просроченной задолженности. При грамотном управлении привлеченные средства могут выступать значительным дополнением к собственным и заемным источникам. Однако чрезмерная доля в структуре финансирования оборотных активов говорит о высокой зависимости предприятия от внешних контрагентов и снижении уровня финансовой независимости [4].

Оптимизация структуры источников формирования оборотных средств предполагает поиск оптимального соотношения между собственными, заемными и привлеченными средствами, которое обеспечивало бы минимальную стоимость обслуживания капитала при сохранении приемлемого уровня финансового риска и достаточной ликвидности. Современные подходы к оптимизации структуры источников оборотных средств выстраиваются также на учете отраслевой специфики деятельности предприятия, времени производственного цикла, формата взаимоотношений с поставщиками и покупателями, а также на оценке альтернативной стоимости различных источников финансирования. Формирование рациональной структуры источников оборотных средств представляет собой непрерывный адаптивный процесс, который требует постоянного мониторинга внешних и внутренних факторов, оценки рисков и корректировки финансовой политики предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абелова, Л. А. Управление формированием и использованием финансовых ресурсов ООО «Лисма» / Л. А. Абелова, Ю. И. Каргин, Н Н. Катайкина // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2018. № 5. С. 5–14. EDN VQQMEU.

2. Ветрова, Ю. Д. Совершенствование модели управления оборотными средствами предприятия / Ю. Д. Ветрова, Л. Ф. Гурбаева // Экономика, управление, финансовая безопасность: вызовы, проблемы, перспективы : сборник статей по материалам IV Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Москва, 26 мая 2022 года. Москва: Московский финансово-юридический университет МФЮА, 2023. С. 318–322. EDN CQZXUK.

3. Гурбаева, Л. Ф. Сущность, назначение оборотных средств предприятия и проблемы источников их формирования / Л. Ф. Гурбаева, Е. С. Аксенова // Вопросы науки и образования. 2021. № 9(134). С. 4–12. EDN SBFIZQ.

4. Токарева, Г. Ф. Эффективное использование капитала промышленных предприятий как фактор устойчивого экономического роста : Научное издание / Г. Ф. Токарева, З. А. Хамадеева. – Уфа : Уфимский государственный университет экономики и сервиса, 2015. 131 с. ISBN 978-5-88469-737-9. EDN VTAJMX.

УДК 338.314

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ КАК ПОКАЗАТЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Бардин Егор Михайлович, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st808991@ruc.su

RETURN ON INVESTMENT AS AN INDICATOR OF ENTERPRISE EFFICIENCY

Bardin Egor Mikhailovich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В данной статье рассматривается рентабельность как ключевой относительный показатель результативности предприятия. Проводится анализ основных видов рентабельности, исследуется их взаимосвязь и факторы, оказывающие влияние на их динамику. Особое внимание уделяется современным подходам к интерпретации показателей рентабельности.
Ключевые слова: рентабельность, эффективность предприятия, прибыль, рентабельность продаж, рентабельность активов, рентабельность капитала.

This article examines profitability as a key relative indicator of an enterprise's performance. It analyzes the main types of profitability, examines their interrelation, and identifies the factors that influence their dynamics. Special attention is given to modern approaches to interpreting profitability indicators.
Keywords: profitability, enterprise efficiency, profit, sales profitability, asset profitability, and capital profitability.

Одним из основных условий функционирования предпринимательских структур является их экономическая эффективность. По мнению Абеловой Л. А. «она оценивается с помощью коэффициента рентабельности, который, в свою очередь, является показателем прибыльности. Рациональный уровень рентабельности выступает базой финансовой устойчивости и обеспечения доходами предприятия, государства, населения» [1].

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью пересмотра классических подходов к анализу рентабельности в условиях цифровизации экономики и усиления влияния нематериальных факторов.

В экономической литературе представлено множество трактовок понятия «рентабельность». В современной экономической науке данное понятие трактуется шире, чем просто наличие дохода. Это комплексная характеристика, отражающая способность предприятия к эффективному самофинансированию и созданию добавленной стоимости.

Ключевое отличие рентабельности от прибыли заключается в её относительной природе. В таблице 1 представлены различные толкования термина «рентабельность».

Таблица 1 – Трактовки термина «рентабельность»

Авторы	Содержание
Панько Ю. В., Яшкова Н. В.	Рентабельность представляет собой показатель, характеризующий эффективность работы организации в целом, а также доходность отдельных направлений деятельности, окупаемости затрат и другие аспекты
Овчаренко В. П., Богатырева О. Н.	Рентабельность – относительный показатель, характеризующий эффективность использования производственных ресурсов: основных производственных фондов, оборотных средств, кадров предприятия как в целом, так и отдельных их частей. При определении показателей рентабельности (в процентах) в числителе всегда используется какой-либо вид прибыли, а в знаменателе – тот вид производственных ресурсов, рентабельность которого определяется
Головачева В. Е.	Наиболее полно и правильно рассматривать рентабельность как экономическую категорию, характеризующую эффективность хозяйствования, которая измеряется отношением прибыли (различных её видов) к сумме активов (капитала, затрат, объёма продукции, объема реализации и т. п.)

Как справедливо отмечается в современных исследованиях, интерес к показателям эффективности усиливается именно в периоды экономической турбулентности, когда требуется уточнение и адаптация классических методик к новым условиям.

Существует множество показателей рентабельности, характеристика основных из них и методика их расчета представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные показатели рентабельности и методика их расчета

Показатель	Методика расчета	Общая характеристика
Рентабельность продаж	Прибыль от реализации / Объем реализации	Показывает, какая доля с каждого рубля выручки была израсходована на покрытие прямых затрат
Чистая рентабельность реализованной продукции (доля чистой прибыли)	Чистая прибыль / Объем реализации продукции	Отражает, сколько в среднем чистой прибыли приносит каждый рубль реализованной продукции
Рентабельность активов	Чистая прибыль / Среднее значение активов	Показывает, сколько денег необходимо затратить предприятию для получения одного рубля прибыли независимо от источников привлечения средств
Общая рентабельность собственного капитала	Балансовая прибыль / Собственный капитал	Характеризует доходность предприятия от всех видов его деятельности в расчете на рубль вложенного собственного капитала

Рентабельность инвестиций	Чистая прибыль / объем инвестиций	Показывает доходность инвестиций и отдачу на единицу вложенных средств
Коэффициент рентабельности персонала	Чистая прибыль / Среднесписочная численность персонала	Является показателем эффективности труда сотрудников в создании прибыли предприятия
Рентабельность производства	Балансовая прибыль Предприятия / Среднегодовая стоимость основных производственных фондов + нормируемые оборотные средства	Характеризует эффективность использования производственных ресурсов и отражает объем прибыли, приходящийся на единицу производственных фондов предприятия
Рентабельность продукции	Чистая прибыль Себестоимость продукции	Отражает эффективность производства, как в разрезе отдельных видов продукции, так и работы предприятия в целом

Таким образом, Хайров Р. Р., Шилкина Т. Е., Мягкова М. В. отмечает, что «если прибыль выступает показателем абсолютного результата деятельности предприятия, то рентабельность выступает наиболее обобщающим показателем эффективности хозяйственной деятельности по отношению к прибыли, как абсолютному показателю» [2]. Ввиду большого разнообразия хозяйственной деятельности в современной экономической теории выделяется немалое количество видов рентабельности, каждый их, которых специфичен и используется в зависимости от характера осуществляемой деятельности организации.

Мягкова М. В., Захаркина Р. А. и др. полагают, что «Для нахождения уровня показателя рентабельности необходимо провести оценку достаточно большого количества внешних и внутренних факторов» [3]. На рисунке 1 представлены факторы, определяющие рентабельность предприятия.

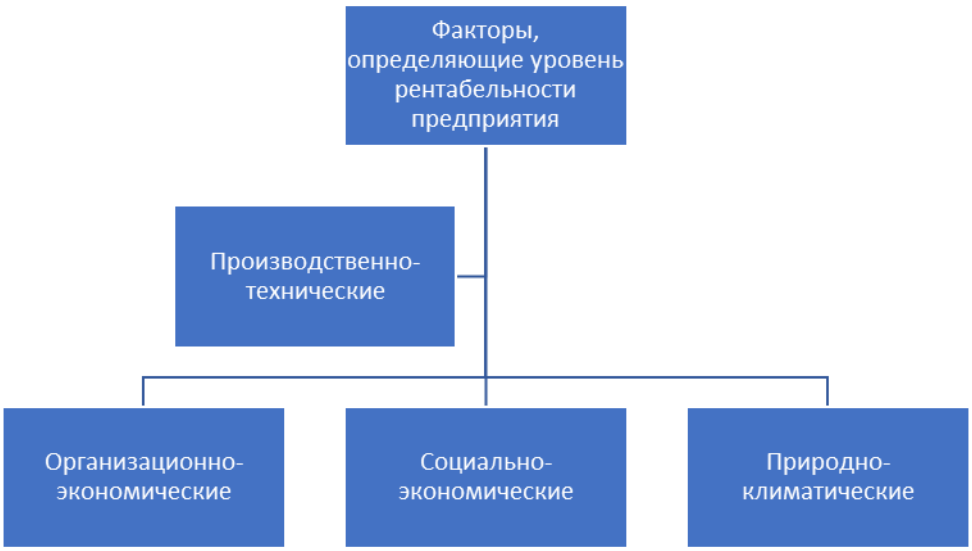


Рисунок 1 – Факторы рентабельности деятельности предприятия

Таким образом, рентабельность представляет собой комплексный показатель, который занимает ключевое место в системе оценки эффективности деятельности предприятия. Являясь относительной характеристикой, она позволяет проводить сравнительный анализ независимо от объемов деятельности субъектов и дает представление о качестве использования ресурсов.

Проведенный анализ показывает, что для получения объективных выводов нельзя ограничиваться частичным расчетом коэффициентов. Мягкова М. В. и Захаркина Р. А. отмечают, что «целесообразно использовать систему показателей, которые различаются по группам пользователей (менеджмент, инвесторы, кредиторы). Кроме того, необходимо принимать во внимание влияние инфляции на оценку активов и рентабельности» [4]. Только комплексный подход позволит применять рентабельность в действенный и эффективный инструмент стратегического управления предприятием.

ЛИТЕРАТУРА

1. Налоги и налогообложение: электронное учебное пособие / Абелова Л. А., Волгина И. В., Захаркина Р. А. и др.; Саранский кооп. ин-т (фил.) Российского ун-та кооп. Казань: Бук, 2024. 330 с.
2. Хайров Р. Р., Шилкина Т. Е., Мягкова М. В. Мультимедийное пособие «Экономическая безопасность региона: концептуальные и аналитические аспекты». Свидетельство о регистрации программы для ЭВМ RU 2024683579, 14.10.2024. Заявка № 2024682398 от 27.09.2024
3. Myagkova M. V., Zakharkina R. A., Abelova L. A., Kataykina N. N., Markova A. A. Trends of the Development of the Green Economy in Russia // В сборнике: Sustainable Cooperative for the Creation of Green Supply Chains Based on Environmental Technologies and Responsible Innovations. Cham, 2024. pp 455–463
4. Мягкова М. В., Захаркина Р. А., Абелова Л. А., Катайкина Н. Н., Маркова А. А. Экономический потенциал и его влияние на экономическую безопасность Республики Мордовия // Монография. Казань: Бук, 2024. 82 с.

УДК 336.011

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Бардин Егор Михайлович, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st808991@ruc.su

ECONOMIC CONTENT OF ENTERPRISE INCOME AND EXPENSES

Bardin Egor Mikhailovich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассматривается экономическая сущность доходов и расходов как основополагающих категорий деятельности коммерческого предприятия. Особое внимание уделяется разграничению понятийного аппарата, анализируются принципы классификации доходов и расходов, а также их роль в обеспечении финансовой устойчивости хозяйствующих субъектов.
Ключевые слова: доходы, расходы, классификация, затраты, издержки, финансовый результат.

The article examines the economic essence of income and expenses as the fundamental categories of a commercial enterprise's activity. Special attention is paid to the delineation of the conceptual framework, the principles of income and expense classification, and their role in ensuring the financial stability of economic entities.
Keywords: income, expenses, classification, costs, expenses, financial result.

В современных экономических условиях эффективность деятельности любого предприятия определяется его способностью обеспечивать получение положительного финансового результата. Базовой категорией для определения этого результата служат два взаимосвязанных и встречных понятия – это доходы и расходы. От качества определения, классификации и соотнесения названных потоков зависит достоверность сведений об эффективности деятельности, инвестиционной привлекательности и потенциале дальнейшего развития субъекта.

Несмотря на частое употребление данных категорий и очевидность их экономической сущности, в экономической теории и практике сохраняется актуальной проблема их терминологической идентификации. Достаточно часто такие понятия как «доход» и «выручка», «затраты» и «расходы» употребляются в одном контексте. Рассмотрим существующие подходы к толкованию доходов и расходов субъектов хозяйствования.

Мягкова М. В., Захаркина Р. А. и др. полагают, что «доход предприятия представляет собой экономическую выгоду, выраженную в приросте капитала. Однако ключевым моментом, определяющим экономическое содержание этой категории, является источник прироста. Доходом признается увеличение активов или уменьшение обязательств только в том случае, если это произошло в результате обычной хозяйственной деятельности, а не за счет вкладов собственников» [1].

Следует отметить, что экономическое содержание доходов следует рассмотреть через выполняемые ими функции:

1. Воспроизводственная функция – обеспечение возмещения затраченных ресурсов и возобновление производственного цикла.
2. Стимулирующая функция – служат источником для формирования прибыли, которая в дальнейшем направляется на развитие и премирование.
3. Фискальная функция – участвуют в формировании налоговой базы (например, по налогу на прибыль).

Кроме того, Мягкова М. В. и Захаркина Р. А. отмечают, что «стоит различать валовой доход (общую сумму экономических выгод) и чистый доход (выручку за вычетом косвенных налогов). Выручка от реализации является основным, но не единственным видом дохода. В зависимости от характера

операций и их регулярности выделяют доходы от обычных видов деятельности и прочие поступления» [2].

В таблице 1 представлен основной подход классификации доходов и расходов субъектов хозяйствования.

Таблица 1 – Основной подход к классификации доходов и расходов на основании видов деятельности

Вид деятельности	Содержание
Основная деятельность	Доходы и расходы представляют собой результат непосредственного осуществления предприятием своей основной функции, например, производства товаров или оказания услуг
Прочая деятельность	Доходы и расходы связаны с операциями, не являющимися основными для предприятия, такими как продажа имущества, сдача в аренду помещений или получение процентов по депозитам

В таблице 2 представлена экономическая классификация доходов и расходов.

Таблица 2 – Экономическая классификация доходов и расходов субъекта хозяйствования

Экономическая сущность	Содержание
Основной источник формирования выручки	Доходы и расходы по реализации продукции, выполнении работ, оказания услуг
Прочие доходы и расходы, связанные с производством и реализацией	Затраты на материалы, заработную плату, амортизацию и другие операционные расходы
Внереализационные доходы и расходы	Связаны с операциями, не относящимися к основной деятельности предприятия, например доходы от участия в других организациях или расходы по уплате штрафов

Если доходы субъектов с экономической точки зрения представляют собой приток капитала, то расходы характеризуют отток средств, которые обусловлены извлечением дохода. Экономическое содержание расходов заключается в уменьшении экономических выгод в результате выбытия активов или возникновения обязательств.

Ключевым для понимания сущности расходов является их разграничение с понятиями «затраты» и «издержки».

По мнению Абеловой Л. А. «затраты – это более широкая категория, обозначающая стоимость ресурсов, потребленных в процессе производства. Затраты могут накапливаться и еще не влиять на финансовый результат» [3].

В свою очередь расходы представляют собой уже понесенные затраты, выбытие средств из деятельности субъектов в целях получения дохода. Факт перехода затрат в категорию расходов определен реализацией продукции. Если продукция произведена, но еще не реализована, то в данном случае затраты учитываются в составе активов и расходами не являются.

Издержки являются обобщенным показателем, который может включать как фактические расходы, так и альтернативные. Таким образом, экономическое содержание расходов неразрывно связано с процессом формирования себестоимости продукции. Именно через расходы замыкается кругооборот капитала: вложили средства в производство, получили готовый продукт, продали его, признали расходы и сопоставили их с доходами для выявления прибыли.

В таблице 3 представлена классификация расходов по периодичности их возникновения.

Таблица 3 – Классификация расходов по периодичности их возникновения

Виды расходов	Содержание
Постоянные расходы	Остаются неизменными независимо от объема производства, например, арендная плата или амортизация
Переменные расходы	Изменяются пропорционально объему производства, например затраты на сырьё и материалы.

Экономическое содержание доходов и расходов раскрывается только при их взаимном рассмотрении и единстве толкования терминов, поскольку они представляют собой две стороны единого процесса непрерывного движения средства. Следует рассмотреть факторы, которые оказывают влияние на движение капитала и формирования доходов и расходов предприятия, что отражено в таблице 4.

Кроме того, Хайров Р. Р., Шилкина Т. Е., Мягкова М. В. отмечает, что «доходы и расходы представляют собой фундаментальные категории, лежащие в основе всей системы управления финансами предприятия. Экономическое содержание доходов состоит в формировании финансовой базы для

возобновления производства и развития, тогда как сущность расходов заключается в стоимостной оценке ресурсов, потребленных для достижения этой цели» [4].

Таблица 4 – Классификация факторов формирования доходов и расходов субъекта хозяйствования

Группа	Факторы
Внешние факторы – находятся вне прямого контроля предприятия, формируют общую экономическую среду, в которой оно функционирует	макроэкономическая ситуация – темпы экономического роста, уровень инфляции, валютные курсы и процентные ставки, оказывает существенное влияние на спрос на продукцию предприятия, стоимость ресурсов и доступность финансирования. отраслевая конъюнктура – уровень конкуренции, технологические инновации и регуляторные изменения, усиление конкуренции может привести к снижению цен и, как следствие, уменьшению доходов, в то время как технологические инновации могут открыть новые рыночные возможности и способствовать росту доходов политическая и социальная среда – стабильность политической системы, уровень социальной напряжённости и демографические тенденции, также могут оказывать косвенное влияние на финансовые результаты предприятия
Внутренние факторы – находятся под контролем руководства предприятия и отражают эффективность его внутренней организации и управления	производственная эффективность, определяемая технологическим уровнем производства, качеством используемых ресурсов и квалификацией персонала, напрямую влияет на себестоимость продукции и, следовательно, на уровень прибыли маркетинговая стратегия, включающая ценообразование, продвижение продукции и выбор каналов сбыта, играет ключевую роль в формировании спроса и объемов продаж управленческие решения, связанные с организационной структурой, системой мотивации персонала и инвестиционной политикой, также оказывают существенное влияние на финансовые результаты финансовая политика предприятия, определяющая источники финансирования, структуру капитала и управление денежными потоками, влияет на финансовую устойчивость и способность предприятия генерировать прибыль

Исходя из вышеизложенного следует, что необходимо разграничивать категории «затраты» и «расходы», что позволит рационально и эффективно определять величину финансового результата, осуществлять управление рентабельностью предприятия, формировать плановые ориентиры и прогнозы управленческих решений в зависимости от поведения различных видов расходов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Myagkova M. V., Zakharkina R. A., Abelova L. A., Kataykina N. N., Markova A. A. Trends of the Development of the Green Economy in Russia // В сборнике: Sustainable Cooperative for the Creation of Green Supply Chains Based on Environmental Technologies and Responsible Innovations. Cham, 2024. pp 455–463

2. Мягкова М. В., Захаркина Р. А., Абелова Л. А., Катайкина Н. Н., Маркова А. А. Экономический потенциал и его влияние на экономическую безопасность Республики Мордовия // Монография. Казань: Бук, 2024. 82 с.

3. Налоги и налогообложение: электронное учебное пособие / Абелова Л. А., Волгина И. В., Захаркина Р. А. и др.; Саранский кооп. ин-т (фил.) Российского ун-та кооп. Казань: Бук, 2024. 330 с.

4. Хайров Р. Р., Шилкина Т. Е., Мягкова М. В. Мультимедийное пособие «Экономическая безопасность региона: концептуальные и аналитические аспекты». Свидетельство о регистрации программы для ЭВМ RU 2024683579, 14.10.2024. Заявка № 2024682398 от 27.09.2024

УДК 336.74

УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ ЛИКВИДНОСТИ И ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Безруков Никита Сергеевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st809809@ruc.su

WORKING CAPITAL OF THE ENTERPRISE, THEIR PURPOSE AND SOURCES OF FORMATION

Bezrukov Nikita Sergeevich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Настоящее исследование посвящено комплексному изучению теоретико-методологических и прикладных основ оптимизации мобильного имущества хозяйствующих субъектов с учетом актуальных рыночных вызовов. В работе осуществлена глубокая структуризация элементов оборотного капитала, в частности, исследована специфика управления материально-производственными запасами, средствами в расчетах с контрагентами и абсолютно ликвидными остатками. Особое внимание уделено стратегиям финансирования оборотных активов и их влиянию на уровень финансовой безопасности организации. Исследование опирается на классические модели финансового менеджмента и современные разработки в области обеспечения экономической устойчивости предприятий.

Ключевые слова: оборотные активы, оборотный капитал, финансовая безопасность, дебиторская задолженность, платежеспособность.

The present research is devoted to a comprehensive study of the theoretical, methodological, and applied foundations for optimizing the current assets of business entities, taking into account contemporary market challenges. The study provides an in-depth structuring of working capital components; specifically, it examines the specifics of managing inventories, accounts receivable, and cash and cash equivalents. Particular attention is paid to current asset financing strategies and their impact on the level of an organization's financial security. The research is based on classical financial management models as well as modern developments in ensuring the economic sustainability of enterprises.

Keywords: current assets, working capital, financial security, accounts receivable, solvency.

Без продуманного управления оборотными средствами современному предприятию в условиях рыночной нестабильности не обойтись. Оборотные активы – самая подвижная часть имущества компании. Именно они обеспечивают непрерывность производственного цикла и позволяют вовремя расплачиваться по долгам. В экономической литературе последних лет подчеркивают: управление оборотным капиталом – это не просто текучка, а стратегический элемент финансовой безопасности [1]. Особенно остро проблема встает в периоды макроэкономической турбулентности. Тогда доступ к кредитам сужается, проценты по ним высоки. И главным спасательным кругом становятся внутренние резервы, скрытые в оптимизации запасов, дебиторки и денег.

Мобильные ресурсы расходуются полностью за один операционный цикл. Их стоимость сразу включается в себестоимость продукции. В процессе кругооборота капитал проходит три стадии: сначала закупаются материалы, затем производится продукт, потом он продается. На каждом этапе – свои риски. Нехватка оборотных средств останавливает производство, срывает договоры, ведет к потере рынка. Избыток – тоже плохо: капитал «замораживается» в малоэффективных формах, рентабельность падает [3]. Значит, ключевая задача – найти баланс между ликвидностью и доходностью. Нельзя гнаться только за быстрыми деньгами, забывая о резервах. Но и складировать всё подряд – разорительно.

В российской практике финансового управления оборотные активы обычно делят на несколько групп: материальные запасы, дебиторская задолженность, деньги на счетах и в кассе, а также краткосрочные финансовые вложения. У каждой группы – своя логика управления. И для каждой – свои нормативы. К примеру, запасы требуют отдельной системы контроля оборачиваемости, иначе быстро превращаются в «кладбище» неликвидов. Дебиторка, если ею не заниматься, растягивает операционный цикл до критических значений. А деньги на расчетном счете сверх нормы просто обесцениваются под инфляцию. Поэтому даже простой ежемесячный анализ структуры оборотных активов – по каждой позиции – дает больше пользы, чем дорогие консалтинговые отчеты.

Формирование производственных запасов позволяет предприятию снизить зависимость от конъюнктурных колебаний рынка сырья и материалов. Вместе с тем поддержание запасов связано с возникновением альтернативных издержек. Классическая модель экономически обоснованного размера заказа (EOQ) направлена на минимизацию совокупных затрат по двум основным статьям: расходы на хранение ресурсов и издержки по оформлению заказов. Однако в современных хозяйственных условиях данный подход целесообразно дополнять инструментарием логистического контроля, в частности системой поставок «точно в срок» (JIT). Как справедливо отмечают авторы, исследующие проблемы обеспечения устойчивого развития промышленных предприятий, при анализе запасов важен не только их физический объём, но и ассортиментная структура. Накопление труднореализуемых (неликви́дных) позиций, хотя формально и улучшает отдельные показатели ликвидности, в действительности создаёт угрозу финансовой безопасности организации [4]. В системе потребительской кооперации управление товарными запасами имеет выраженную специфику. Она обусловлена необходимостью поддерживать широкий ассортимент на фоне относительно невысокой оборачиваемости в сельской местности, что, в свою очередь, требует создания повышенных страховых резервов.

Вторым по значимости элементом оборотных активов традиционно признаётся дебиторская задолженность, представляющая собой временное отвлечение денежных ресурсов из оборота в пользу покупателей и заказчиков. Предоставление отсрочки платежа (товарного кредита) выступает действенным конкурентным инструментом, позволяющим наращивать выручку даже в ситуациях, когда контрагенты испытывают недостаток ликвидных средств. Тем не менее бесконтрольное увеличение дебиторской задолженности нередко приводит к кассовым разрывам и нарушению платёжного календаря. Эффективно выстроенная кредитная политика предприятия должна включать стандартизированные процедуры оценки платёжеспособности клиентов, систему лимитов кредитования, а также формализованные механизмы инкассации просроченной задолженности. В контексте обеспечения финансовой безопасности организации необходим регулярный мониторинг качества долгов – например, с помощью реестров старения задолженности и коэффициентов инкассации [2]. Рациональное

управление дебиторской задолженностью способствует сокращению операционного цикла и уменьшению потребности в краткосрочных банковских кредитах.

Наиболее ликвидной частью оборотных средств являются денежные средства и их эквиваленты. Цель управления денежными потоками состоит в поддержании текущей платёжеспособности при одновременной минимизации инфляционных потерь. Теоретическую базу для определения оптимального остатка денежных средств дают модели Баумоля и Миллера – Орра. Однако на практике менеджеры чаще опираются на оперативное прогнозирование денежных потоков (Cash Flow forecasting), что подтверждается эмпирическими наблюдениями.

Высокий уровень цифровизации финансовых систем позволяет автоматизировать распределение денежных средств, синхронизируя притоки и оттоки. Избыточную наличность при этом целесообразно направлять в краткосрочные финансовые вложения – это генерирует дополнительный доход и соответствует принципам эффективного использования капитала [4].

Особое место в анализе оборотных активов занимает финансовый цикл. Его продолжительность (цикл конверсии наличности) показывает, на какой срок средства предприятия оказываются замороженными в запасах и дебиторской задолженности за вычетом отсрочек от поставщиков. Чем короче этот период, тем выше оборачиваемость капитала и тем меньше потребность во внешних заимствованиях. Сокращение финансового цикла – универсальный способ повысить рентабельность собственного капитала без дополнительных вложений. Исследователи Саранского кооперативного института отмечают: динамика финансового цикла служит опережающим индикатором экономической безопасности. Неконтролируемое удлинение цикла нередко предшествует кризису неплатежеспособности [5].

Финансовая безопасность предприятия напрямую зависит от качества управления оборотным капиталом. Именно мобильные ресурсы создают первичный «буфер» против макроэкономических шоков и кассовых разрывов. Надежная система финансовой безопасности должна включать механизмы раннего предупреждения кризисов. Их база – регулярный анализ коэффициентов текущей, быстрой и абсолютной ликвидности, мониторинг чистого оборотного капитала и показателей оборачиваемости [1].

Однако формальное соответствие коэффициентов нормативным значениям ничего не гарантирует. Реальная безопасность подрывается, если значительная часть оборотных активов – это просроченная дебиторская задолженность или неликвидные запасы, которые невозможно быстро продать. Поэтому необходим регулярный внутренний аудит качества активов: инвентаризация складов, сверка расчетов, оценка платежеспособности ключевых покупателей. Такие меры позволяют выявить скрытые угрозы ликвидности на ранней стадии.

В условиях экономической трансформации всё заметнее стремление компаний улучшать модели управления оборотными средствами. Основной упор делается на ИТ-решения и методы предиктивной аналитики. Комплексная автоматизация цепочек поставок (SCM) вкупе с внедрением ERP-систем позволяет объединить финансы, производство и складское хозяйство. Повышается точность прогнозов по потребности в материалах, сокращаются сверхнормативные запасы, ускоряется оборачиваемость капитала. Цифровизация финансового контура даёт риск-менеджерам доступ к данным в реальном времени. Но данные – это ещё не решение. Нужно уметь их интерпретировать. Информационная прозрачность действительно становится критическим фактором, особенно при работе с дебиторской задолженностью и денежными остатками. Когда все подразделения видят актуальную картину, кредитную политику можно корректировать оперативно, а не по итогам квартала. То же касается платежного календаря: автоматические напоминания и блокировки помогают избежать сбоев в операционном цикле [2].

Тем не менее практика показывает: многие внедрения буксуют. Причина банальна – сотрудники не хотят вводить данные вовремя или обходят регламенты. Руководство продолжает сводить отчёты в Excel, а ERP-система живёт своей жизнью. Получается парадокс: дорогостоящий инструмент работает как архив, а не как управленческая панель. Поэтому успех автоматизации начинается не с выбора вендора, а с наведения порядка в первичном учёте. Если складской учёт идёт с задержками, а взаиморасчёты с контрагентами сверяются раз в полгода – никакая нейросеть не поможет. Предиктивная аналитика, например модели на базе временных рядов или машинного обучения, даёт хорошие результаты для расчёта страховых запасов при сезонных колебаниях. Также она способна предсказывать задержки платежей по отдельным покупателям на основе их предшествующего поведения. Но такие алгоритмы требуют, как минимум двух-трёх лет чистой истории операций. И второго условия – готовности менеджеров доверять расчётам, а не собственной интуиции. В организациях потребительской кооперации, например, часто слышишь: «Программа не знает нашего покупателя, он старый, надёжный, всегда платил». И бывает, что этот скепсис оправдан. Алгоритм не учтёт внештатную ситуацию – у контрагента случился пожар на складе или внезапная проверка. Человек учтёт. Значит,

разумный компромисс сегодня – гибридная схема. Система делает расчёт, выводит зоны риска, а окончательное решение остаётся за финансовым директором или начальником отдела продаж. Там, где операции повторяются изо дня в день, автоматизация незаменима. Речь о контроле лимитов дебиторской задолженности, автоматической блокировке отгрузки при превышении лимита, формировании платёжного календаря по условиям договоров. Это высвобождает время для разбора сложных случаев. Ещё один практически значимый эффект – снижение числа ошибок из-за человеческого фактора. Человек, перепечатывая реестр платежей из сотни строк, рано или поздно перепутает сумму или дату. Программа не перепутает. Как результат – кассовые разрывы случаются реже, причём многие из них раньше возникали именно из-за усталости или невнимательности бухгалтера под вечер.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абелова, Л. А. Оценка финансовой безопасности кредитной организации / Абелова, Л. А. Захаркина Р. А. Катайкина Н. Н. // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 5. С. 1–12. e-ISSN 2226-3977.
2. Ветрова, Ю. Д. Совершенствование модели управления оборотными средствами предприятия / Ю. Д. Ветрова, Л. Ф. Гурбаева // Экономика, управление, финансовая безопасность: вызовы, проблемы, перспективы : сборник статей по материалам IV Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Москва, 26 мая 2022 года. Москва: Московский финансово-юридический университет МФЮА, 2023. С. 318–322. EDN CQZXUK.
3. Гурбаева, Л. Ф. Сущность, назначение оборотных средств предприятия и проблемы источников их формирования / Л. Ф. Гурбаева, Е. С. Аксенова // Вопросы науки и образования. 2021. № 9(134). С. 4–12. EDN SBFIZQ.
4. Токарева, Г. Ф. Эффективное использование капитала промышленных предприятий как фактор устойчивого экономического роста : научное издание / Г. Ф. Токарева, З. А. Хамадеева. Уфа : Уфимский государственный университет экономики и сервиса, 2015. 131 с. ISBN 978-5-88469-737-9. EDN VTAJMX.
5. Абелова, Л. А. Финансовая устойчивость и структура капитала: теоретико-методологические аспекты / Л. А. Абелова // Учет, анализ и аудит в системе экономической безопасности : сборник научных трудов. Саранск : Саранский кооперативный институт (филиал) РУК, 2020. С. 12–18.
6. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. Москва : ИНФРА-М, 2022. 352 с. ISBN 978-5-16-017001-2.

УДК 336.74

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАПИТАЛОМ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ И БЕЗОПАСНОСТИ

Безруков Никита Сергеевич, магистрант
Наумов Владислав Алексеевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st809809@ruc.su; st808999@ruc.su

WORKING CAPITAL OF THE ENTERPRISE, THEIR PURPOSE AND SOURCES OF FORMATION

Bezrukov Nikita Sergeevich, Master's Degree student
Naumov Vladislav Alekseevich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье проводится комплексное исследование процессов управления капиталом современного предприятия. Автор анализирует структуру капитала, методы его оптимизации и влияние управленческих решений на уровень финансовой безопасности организации. Особое внимание уделяется анализу эффекта финансового левериджа и средневзвешенной стоимости капитала (WACC) как инструментов стратегического планирования. Статья опирается на современные концепции финансового менеджмента, рассматривающие капитал не только как ресурс, но и как фактор защиты хозяйствующего субъекта от внешних и внутренних угроз.

Ключевые слова: капитал, структура капитала, финансовая безопасность, финансовый менеджмент, рентабельность, заемные средства, собственный капитал, финансовый рычаг, риск, ликвидность.

The article provides a comprehensive study of capital management processes in a modern enterprise. The author analyzes the capital structure, optimization methods, and the impact of management decisions on the level of the organization's financial security. Special attention is paid to the analysis of the financial leverage effect and the Weighted Average Cost of Capital (WACC) as strategic planning tools. The article is based on modern financial management concepts that view capital not only as a resource but also as a factor in protecting a business entity from external and internal threats.

Keywords: capital, capital structure, financial security, financial management, profitability, debt funds, equity, financial leverage, risk, liquidity.

В условиях глобальной экономической нестабильности, высокой волатильности рынков и санкционного давления вопросы эффективного управления капиталом приобретают стратегическое значение для российских предприятий. Капитал является материальной основой деятельности любого хозяйствующего субъекта, определяя его способность к росту, инновациям и конкурентной борьбе.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в современной практике финансового менеджмента происходит трансформация подходов к капиталу: от простого бухгалтерского учета источников финансирования к созданию комплексных систем управления финансовой безопасностью. Именно управление капиталом выступает фундаментом обеспечения финансовой защищенности организации, позволяя формировать необходимые резервы для нивелирования рыночных рисков [1].

Целью статьи является детальное изучение особенностей формирования, распределения и использования капитала хозяйствующего субъекта, а также разработка рекомендаций по оптимизации его структуры для обеспечения долгосрочной финансовой безопасности. Для достижения поставленной цели необходимо решить задачи по уточнению экономической сущности капитала, анализу механизмов левериджа и определению роли цифровых технологий в современном финансовом управлении.

Понятие «капитал» прошло длительный путь эволюции – от классических трактовок факторов производства до современных концепций интеллектуального и финансового капитала. В контексте управления хозяйствующим субъектом капитал следует рассматривать в двух аспектах: как совокупность активов (имущественный подход) и как совокупность источников их финансирования (финансовый подход).

Основная задача управления капиталом заключается в обеспечении такой его структуры, которая бы минимизировала средневзвешенную стоимость ресурсов при сохранении целевого уровня финансовой независимости. Процесс управления включает в себя несколько этапов: анализ текущего состояния капитала, определение потребности в ресурсах для реализации инвестиционных проектов, выбор оптимальных источников финансирования и мониторинг эффективности их использования. Особенность управления капиталом заключается в его непрерывной трансформации: из денежной формы в производительную (запасы, основные средства), затем в товарную (дебиторская задолженность) и снова в денежную. Эффективность этого цикла (кругооборота капитала) определяет общую рентабельность деятельности предприятия [3].

Необходимо учитывать, что управление капиталом не является изолированным процессом. Оно тесно связано с маркетинговой стратегией, производственной политикой и управлением персоналом. Однако именно финансовый аспект является интегратором всех управленческих решений, так как любая ошибка в структурировании пассивов может привести к кризису ликвидности даже при наличии прибыльных заказов.

Формирование оптимальной структуры капитала – одна из сложнейших задач финансового директора. Традиционно источники финансирования делятся на собственный и заемный капитал, каждый из которых обладает специфическими характеристиками, преимуществами и рисками.

Собственный капитал (СК) является финансовой основой предприятия. Он включает в себя уставный капитал, добавочный и резервный капиталы, а также нераспределенную прибыль. Главное преимущество собственного капитала – отсутствие обязательств по возврату и выплате фиксированных процентов, что делает его самым надежным источником с точки зрения финансовой устойчивости. Однако СК является и самым «дорогим» ресурсом, так как собственники ожидают доходности, превышающей ставки по депозитам и кредитам, чтобы компенсировать принимаемые на себя риски. Достаточный уровень собственного капитала является первичным условием финансовой безопасности, выступая гарантом перед кредиторами в случае наступления неблагоприятных событий [2].

Заемный капитал (ЗК) привлекается в форме банковских кредитов, облигационных займов, лизинга или кредиторской задолженности. Использование заемных средств позволяет предприятию существенно расширить масштабы деятельности, не дожидаясь накопления собственной прибыли. Кроме того, проценты по заемному капиталу часто обходятся дешевле, чем стоимость собственного капитала, за счет так называемого «налогового щита». Тем не менее, высокая доля заемного капитала резко повышает финансовые риски: необходимость регулярных выплат по долгам может привести к дефициту денежных средств в периоды спада продаж. Таким образом, управление структурой капитала – это постоянный поиск «золотой середины» между финансовой устойчивостью и темпами роста рентабельности.

Механизм финансового левериджа (рычага) позволяет количественно оценить влияние использования заемных средств на доходность собственного капитала. Эффект финансового рычага (ЭФР) показывает, на сколько процентов увеличивается рентабельность собственного капитала за счет привлечения заемных средств, несмотря на их платность.

Математическая модель эффекта выглядит следующим образом:

$$ЭФР = (1 - С_н) \cdot (КР_а - С_к) \cdot \frac{ЗК}{СК}$$

Разберем составляющие данной формулы детально, так как в каждой из них скрыты особенности

управления капиталом. Первый множитель (1 - Сн) представляет собой налоговый корректор, который показывает, как налоговая политика государства влияет на эффективность привлечения долга. Чем выше налог на прибыль, тем меньше итоговый эффект рычага, но тем больше экономия на процентах за счет их включения в расходы.

Второй множитель (КРа - Ск) – это дифференциал финансового рычага. Он является критическим индикатором финансовой безопасности. Если рентабельность активов предприятия (КРа) выше, чем средняя ставка по кредитам (Ск), дифференциал положителен, и использование заемного капитала выгодно. Если же рентабельность падает ниже стоимости заимствований, дифференциал становится отрицательным, и каждый привлеченный рубль долга уменьшает прибыль, принадлежащую собственникам, ведя предприятие к финансовому краху.

Третий множитель ЗК/СК – плечо финансового рычага (коэффициент левериджа). Он выступает мультипликатором: при положительном дифференциале увеличение плеча резко повышает рентабельность СК, но при отрицательном дифференциале оно так же стремительно уничтожает собственный капитал. Особенность грамотного управления заключается в том, чтобы удерживать плечо рычага на уровне, позволяющем максимизировать прибыль в благоприятные периоды, но при этом иметь достаточный запас прочности для покрытия убытков при временном падении рентабельности [5].

Для того чтобы управленческие решения были обоснованными, необходимо точно оценивать совокупную стоимость всех источников финансирования. В современной финансовой науке для этого используется показатель средневзвешенной стоимости капитала (WACC – Weighted Average Cost of Capital).

$$W\ ACC = \sum (w_i - k_i)$$

где wi – удельный вес каждого источника в общей сумме капитала, а ki – стоимость привлечения конкретного источника. Значение WACC является минимальной нормой прибыли, которую должно генерировать предприятие, чтобы удовлетворить требования как кредиторов, так и инвесторов [4].

Особенности расчета WACC для российских предприятий, часто связаны с необходимостью учета странового риска и инфляционной составляющей. Если доходность инвестиционных проектов (IRR) ниже, чем WACC, то деятельность предприятия фактически ведет к уменьшению его рыночной стоимости, даже если бухгалтерская отчетность фиксирует прибыль. Таким образом, управление капиталом должно быть направлено на постоянный мониторинг рыночной конъюнктуры с целью рефинансирования дорогостоящих долгов и оптимизации ожиданий акционеров.

Финансовая безопасность хозяйствующего субъекта – это не статичное состояние, а динамический процесс защиты финансовых интересов от внутренних и внешних угроз. В системе управления капиталом финансовая безопасность обеспечивается через систему индикаторов и пороговых значений.

Важнейшим индикатором является коэффициент автономии, который показывает долю собственного капитала в общем объеме ресурсов. В российской практике традиционно считается безопасным уровень в 0,5, однако для капиталоемких отраслей или торговых предприятий этот порог может быть ниже при условии высокой оборачиваемости активов [6]. Другим значимым показателем является чистый оборотный капитал (рабочий капитал), который характеризует сумму собственных средств, направленных на финансирование текущей деятельности.

Особенность подхода к обеспечению безопасности заключается в превентивном анализе структуры капитала. Необходимо оценивать не только текущие значения коэффициентов, но и их динамику в сопоставлении с темпами роста выручки. Если темпы роста обязательств систематически превышают темпы роста собственного капитала и чистой прибыли, финансовая безопасность находится под угрозой, что требует немедленного пересмотра инвестиционной и дивидендной политики [2].

Выбор стратегии управления капиталом зависит от стадии жизненного цикла предприятия и его рыночных амбиций. Выделяют три основных типа стратегий. Консервативная стратегия предполагает минимальное использование заемных средств и формирование значительных резервов. Она идеальна для обеспечения максимальной безопасности, но ограничивает возможности масштабирования бизнеса. Агрессивная стратегия ориентирована на максимальное плечо левериджа для захвата рыночных ниш. Она оправдана на растущих рынках, но требует высочайшего качества управления рисками. Умеренная стратегия сочетает умеренное использование кредитов с поддержанием достаточного уровня ликвидности [3].

В цифровую эпоху управление капиталом претерпевает серьезные изменения. Внедрение систем автоматизации казначейства и аналитических платформ на базе искусственного интеллекта позволяет финансовым менеджерам в режиме реального времени проводить сценарный анализ («что, если»), моделируя влияние изменения процентных ставок или курсов валют на структуру капитала и WACC. Цифровизация позволяет оптимизировать рабочий капитал за счет точного прогнозирования денеж-

ных потоков, что снижает потребность в дорогих краткосрочных кредитах и высвобождает ресурсы для стратегического развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абелова, Л. А. Оценка финансовой безопасности кредитной организации / Абелова, Л. А. Захаркина Р. А. Катайкина Н. Н. // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 5. С. 1–12. e-ISSN 2226-3977.
2. Абелова, Л. А. Финансовая устойчивость и структура капитала: теоретико-методологические аспекты / Л. А. Абелова // Учет, анализ и аудит в системе экономической безопасности : сборник научных трудов. Саранск : Саранский кооперативный институт (филиал) РУК, 2020. С. 12–18.
3. Бланк, И. А. Управление использованием капитала / И. А. Бланк. Москва : Ника-Центр, 2017. 656 с. ISBN 978-966-521-419-5.
4. Бригхэм, Ю. Финансовый менеджмент / Ю. Бригхэм, М. Эрхардт. Санкт-Петербург : Питер, 2018. 960 с. ISBN 978-5-4461-0552-3.
5. Ковалев, В. В. Курс финансового менеджмента : учебник / В. В. Ковалев. Москва : Проспект, 2020. 448 с. ISBN 978-5-392-31135-4.
6. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. Москва : ИНФРА-М, 2022. 352 с. ISBN 978-5-16-017001-2.

УДК 34.096

КРЕДИТНАЯ ПОЛИТИКА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА И ОСНОВЫ ЕЕ ФОРМИРОВАНИЯ

Безымянов Антон Вячеславович, магистрант

Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)

E-mail: st808992@ruc.su

CREDIT POLICY OF A COMMERCIAL BANK AND THE BASICS OF ITS FORMATION

Bezymyanov Anton Vyacheslavovich, Master's Degree student

Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В структуре активных операций современного коммерческого банка кредитование традиционно занимает доминирующее положение и обеспечивает получение большей части дохода. Высокий уровень доходности кредитной деятельности банковских институтов заключает в себе высокие риски, что ставит перед банковскими институтами задачу разработки эффективной кредитной политики. В современных условиях функционирования банковского сектора эффективная кредитная политика становится инструментом стратегического развития банковских институтов.

Ключевые слова: коммерческий банк, кредитная политика, этапы разработки, минимизация рисков.

In the structure of active operations of a modern commercial bank, lending traditionally occupies a dominant position and provides the majority of income. The high level of profitability of lending activities by banking institutions involves high risks, which poses the challenge of developing an effective lending policy for banking institutions. In the current conditions of the banking sector, an effective lending policy has become a tool for the strategic development of banking institutions.

Keywords: commercial bank, credit policy, development stages, and risk minimization.

Разработка политики в области совершения банковских операций служит важнейшим инструментом минимизации рисков кредитного характера. Рационально сформированная стратегия совершения кредитных операций дает основу дальнейшему развитию деятельности банковских институтов и обеспечению ее результативности и эффективности.

Целевые ориентиры политики совершения кредитных операций должны быть взаимоувязаны с общей стратегией развития банковских институтов и направлены на получение и увеличение прибыли, расширение перечня продуктов и услуг.

Экономические содержание политики совершения кредитных операций состоит в реализации кредитных ресурсов в пользу клиентов банков. Политику совершения кредитных операций можно представить в виде последовательной реализации нескольких этапов в процессе создания и предоставления кредитных продуктов. На рисунке 1 отражена последовательность данных этапов.



Рисунок 1 – Последовательность этапов совершения кредитных сделок

Мягкова М. В., Захаркина Р. А. в своих публикациях отмечают, что «в современных тенденциях развития банковской системы особую роль играет кредитная политика коммерческих банков. Он является отражением программы и направления функционирования банка по предоставлению займа юридическим и физическим лицам. Это также определенный ряд операций, направленных на грамотное управление кредитными рисками, увеличение доходности и снижение рисков по кредитным операциям. Основанием реализации любой кредитной политики банка является допустимое соотношение рисков и доходов от проводимых операций» [1]. В таблице 1 отражено подобное рассмотрение этапов организации политики осуществления кредитных операций.

Таблица 1 – Этапы организации политики осуществления кредитных операций

Этап	Содержание
Получение кредитной заявки и ее рассмотрение	Формируется первое впечатление банка от потенциального клиента. Здесь обычно проводится анкетирование клиента по основным критериям, а также подбирается пакет документов, характеризующих клиента как потенциально надежного и выгодного для банка. Различные банки могут требовать отдельные комплекты документов, но общими для всех банков являются: документы, подтверждающие доход потенциального заемщика; документы, подтверждающие трудовую занятость (для физического лица), либо ведение хозяйственной деятельности (для юридического лица)
Оценка кредитоспособности потенциального заемщика	Оценка кредитоспособности проводится на основании полученных от заемщика документов. При этом, в настоящее время для всех банков основным методом оценки кредитоспособности является скоринг, то есть применение автоматизированной оценки кредитоспособности. Это позволяет ускорить рассмотрение кредитной заявки, но в ряде случаев не позволяет учесть особые факторы, оказывающие влияние на кредитоспособность заемщика. Основными факторами, оказывающими влияние на кредитоспособность, являются: уровень дохода, наличие обеспечения и существующая кредитная нагрузка
Анализ обеспечения кредита	Проводится оценка обеспечения кредита. Для физических и юридических лиц направления обеспечения возвратности кредита различаются. В частности, для физических лиц в качестве обеспечения могут рассматриваться, например, залог имущества (при ипотеке или автокредите), поручительство третьих лиц и т.п. Для юридических лиц основными формами обеспечения возвратности кредита являются залог, гарантии со стороны органов власти, финансовые гарантии от сторонних организаций. Как правило, любой банк заинтересован в максимальном обеспечении по кредиту, поскольку это минимизирует кредитные риски.
Принятие решения и заключение кредитного договора	Банк принимает решение о том, можно ли кредит выдавать и в случае положительного решения предлагает клиенту подписать кредитный договор. Кредитный договор представляет собой документ, в котором отражены все существенные условия кредитной сделки: цель кредитования, сумма кредита, порядок погашения тела кредита и процентов по нему, возможность применения штрафных санкций при неисполнении условий кредитного договора и т.п.
Выдача кредита	В настоящее время выдача кредита осуществляется исключительно в безналичной форме. Если у клиента имеется счет в данном банке, то, по его желанию, средства кредита могут быть переведены на данный счет. Если же у клиента счет в данном банке отсутствует, то банк специально данный счет открывает и формирует распоряжение на перевод денежных средств на данный счет. Процесс выдачи в этом случае считается полностью завершенным.
Обслуживание кредита	Начинается процесс обслуживания выданного кредита. При этом обслуживание кредита предполагает комплекс контрольных мероприятий со стороны банка за целевым расходованием кредитных средств, за своевременностью исполнения обязательств по кредиту, за состоянием залогового обеспечения. Стоит также отметить, что банк может проводить переговоры по поводу реструктуризации кредита, а также по поводу его рефинансирования в различных случаях

Погашение кредита	Завершающим этапом организации кредитной политики в банке является погашение кредита. Стоит отметить, что успешная реализация данного этапа возможна только в том случае, если все предыдущие этапы были построены и сформированы грамотно

В своих трудах Хайров Р. Р., Кузнецова Е. Г., Шилкина Т. Е. говорят о том, что «формирование стратегии кредитной политики коммерческого банка носит первостепенный характер как для реализации и результатов кредитной деятельности банка, так и функционирования всего банка в целом. Формирование стратегии должно носить четко выраженный и обоснованный поэтапный характер» [2].

Оптимально разработанная политика организации кредитной деятельности способствует своевременному возврату предоставленных средств на условиях срочности, платности и возвратности

Мягкова М. В., Кузнецова Е. Г., Шилкина Т. Е. отмечают, что «особенно важной проблемой, связанной с качественным формированием кредитной политики, можно отметить тот фактор, что она связана с устойчивостью функционирования банка и результатами его работы. Некачественная, ошибочная и плохо проработанная кредитная политика способна привести к значительным финансовым проблемам и потерям банка, а как следствие – к банкротству. В то же время напротив, эффективная и четко проработанная кредитная политика, в которой учтены все факторы и элементы, поспособствует росту качества активов банка, их рентабельности и финансовым выгодам» [3]. В таблице 2 представлены принципы кредитной политики коммерческого банка.

Таблица 2 – Принципы кредитной политики коммерческого банка

Принцип кредитной политики	Характеристика
Возвратность кредитов	Осуществляется с помощью нормативов и регламентов, где закреплены условия определения платежеспособности клиента. После чего формируют благоприятную структуру кредитного портфеля под конкретный тип заемщика и необходимую ему сумму кредита под обозначенные цели. Разрабатываются способы работы с проблематичными кредитами.
Требования по уровню доходности	Определяются уровнем заработка, который предполагают получить владельцы. Такое условие регулируют с помощью осуществления процентной политики банка, определения уровня комиссии за предоставляемые услуги. В процессе реализации данного принципа формируют виды кредитов, которые входят в банковскую линейку.
Соответствие потребностям рынка	Отражается в использовании особенно востребованных видов кредитных продуктов, развития системы проверки заемщиков, дальнейшего их сопровождения

Формирование кредитной политики коммерческого банка представляет собой сложный процесс стратегического планирования, который подвержен влиянию многочисленных факторов. Качественно разработанная политика реализации кредитных операций является основной деятельности банков и служит ориентиром развития в условиях непредсказуемости рыночной среды. Кредитная политика решает задачу обеспечения защиты интересов как кредиторов, так и вкладчиков, а также адаптации к динамичным изменениям финансового рынка.

По мнению Абеловой Л. А., Захаркиной Р. А., Катайкиной Н. Н., Гудожниковой Е. В., Марковой А. А., Мягковой М. В. «для современной российской банковской системы характерен переход к политике дифференциации услуг по рынкам и клиентам, выработка стратегических решений о сегментации рынка, приемлемом для банка соотношении риска и доходности активов, уровне банковской ликвидности и т. д. Кредитные стратегии устойчивых банков в явном или неявном виде основаны на сочетании функций и операций банков с их отраслевой, территориальной и региональной специализацией» [4].

Мягкова М. В., Шилкина Т. Е. в своих трудах отмечают, что «в стратегическом плане кредитная политика должна определить конкретные требования к потенциальным заемщикам, предлагаемым к кредитованию инвестиционным проектам и к обеспечению банковских кредитов» [5].

ЛИТЕРАТУРА

1. Мягкова М. В., Захаркина Р. А. Эффективность инструментов банковского обслуживания физических лиц // «Роль инноваций в трансформации и устойчивом развитии общества» : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Саранск, 18–19 апр. 2023 г.) : в 2 ч. / редкол.: Р. Р. Хайров (отв. ред.) и др. ; Саран. ко-оп. ин-т (фил.) РУК. Саранск Рузаевский печатник, 2023. Ч. 1. С. 254–260

2. Hairov R. R., Kuznetsova E. G., Shilkina T. E. Modern problems of bank lending to small and medium-sized business // Digital Technologies and Institutions for Sustainable Development, 2022. С. 399–403

3. Мягкова М. В., Кузнецова Е. Г., Шилкина Т. Е. Формирование кредитного портфеля коммерческого банка // Управленческий учет. Научный журнал. 2021. № 3. Ч. 2. С. 508–517

4. Абелова Л. А., Захаркина Р. А., Катайкина Н. Н., Гудожникова Е. В., Маркова А. А., Мягкова М. В. Финансовое планирование и риски : учебное пособие // Саранский кооп. ин-т (фил.) Российского ун-та кооп. Казань: Бук, 2026. 274 с.

5. Мягкова М. В., Шилкина Т. Е. Банковский надзор и контроль : учебное пособие // Саранский кооперативный ин-т (фил.) Российского ун-та кооп. Казань: Бук, 2023. 72 с.

УДК 336.7

ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ РЕСУРСОВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Безымянов Антон Вячеславович, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st808992@ruc.su

BASICS OF COMMERCIAL BANK RESOURCES FORMATION

Bezymyanov Anton Vyacheslavovich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В современных условиях функционирования финансового рынка, когда меняются объема и структура денежных доходов населения, регулятивная нормативная база мегарегулятора, задача выбора наиболее рациональных и оптимальных источников средств коммерческих банков приобретают особую значимость. Актуальность вопросов исследования процесса формирования ресурсов коммерческого банка обусловлена ролью ресурсной базы в обеспечении его операционной деятельности.

Ключевые слова: банковские ресурсы, коммерческий банк, собственные средства, привлеченные средства, заемные средства.

In the current conditions of the financial market functioning, when the volume and structure of the population's monetary income are changing, the regulatory framework of the mega-regulator and the task of selecting the most rational and optimal sources of funds for commercial banks become particularly important. The relevance of studying the process of forming the resources of a commercial bank is due to the role of its resource base in ensuring its operational activities.

Keywords: banking resources, a commercial bank, own funds, attracted funds, and borrowed funds.

Актуальность вопросов исследования процесса формирования ресурсов коммерческого банка обусловлена ролью ресурсной базы в обеспечении его операционной деятельности. Именно объем и структура аккумулированных средств определяют масштабы активности банка на финансовом рынке, его способность к выполнению принятых обязательств и удовлетворению потребностей клиентов в заемном капитале.

В современных условиях функционирования финансового рынка, когда меняются объема и структура денежных доходов населения, регулятивная нормативная база мегарегулятора, задача выбора наиболее рациональных и оптимальных источников средств коммерческих банков приобретают особую значимость. В современной экономической литературе понятие ресурсов коммерческого банка трактуется неоднозначно. В таблице 1 отражены существующие трактовки толкования данного термина.

Таблица 1 – Трактовки термина «Банковские ресурсы»

Источник / автор	Трактовка
А. Загородний, Г. Возняк, О. Кириченко	Средства, которые имеются в распоряжении банков и используются ими для кредитных, инвестиционных и других активных операций
Е. Рид, Г. Котер, Е. Гилл, О. Лаврушин	Раскрытие банковских ресурсов как результата пассивных операций банка
Современный экономический словарь	Составная часть финансовых ресурсов, включающая собственные и привлеченные средства банков
Р. Шевченко, А. Мороз, М. Савлук	Отождествление банковских и кредитных ресурсов
Ж. Довгань	Аккумулируемые банком свободные денежные средства для дальнейшего размещения на рынке с целью получения прибыли
В. Колесников, Л. Кроливецкая	Это собственные средства банков, привлеченные и заемные средства, совокупность которых используется для осуществления банком активных операций, то есть размещение мобилизованных ресурсов с целью получения дохода

Традиционно банковские ресурсы представляют собой совокупность средств, находящихся в распоряжении кредитной организации и используемых для проведения активных операций. Однако более глубокий анализ позволяет рассматривать ресурсную базу не просто как пассивный остаток, а как сложную экономическую категорию, отражающую отношения по поводу аккумуляции временно свободных денежных средств экономических агентов.

Мягкова М. В., Кузнецова Е. Г., Шилкина Т. Е. отмечают, что «особенности функционирования

банка как финансового посредника состоят в том, что в структуре его пассивов преимущественную долю составляют привлеченные средства» [1]. В отличие от предприятий реального сектора, где собственный капитал играет доминирующую роль, для банков характерно функционирование преимущественно за счет заемного капитала. Это обусловлено специфической особенностью банковской деятельности – перераспределение ресурсов от кредиторов к заемщикам.

Классификация ресурсов может проводиться по ряду признаков: по характеру распоряжения (собственные и привлеченные), по источникам формирования (внутренние и внешние), по срочности (до востребования, краткосрочные, долгосрочные) и по стоимости обслуживания (платные и бесплатные). В таблице 2 представлена структура ресурсов коммерческого банка

Таблица 2 – Структура ресурсов коммерческого банка

Ресурсы	Структура
Собственные средства	Уставный капитал Резервный фонд Нераспределенная прибыль Фонды и резервы
Привлеченные (депозитные) средства	Средства физических лиц на счетах до востребования Средства юридических лиц на расчетных счетах Срочные депозиты Сберегательные депозиты
Заемные (недепозитные) средства	Межбанковские кредиты Облигационные займы Вексельные привлечения Сделки РЕПО

Формирование ресурсной базы представляет собой сложный процесс, который включает в себя различные методы и инструменты. В целях формирования ресурсов коммерческие банки осуществляют следующие виды пассивных операций: операции по формированию собственного капитала и операции по привлечению заемных средств (депозитные и недепозитные).

По мнению Абеловой Л. А., Захаркиной Р. А., Катайкиной Н. Н., Гудожниковой Е. В., Марковой А. А., Мягковой М. В. «собственные средства (капитал) выступают фундаментом деятельности банка. Они выполняют защитную функцию, обеспечивая покрытие убытков, регулирующую функцию (нормативы достаточности капитала) и оперативную функцию (создание материальной базы для начала работы). Структура собственного капитала включает уставный капитал, резервный фонд, нераспределенную прибыль и эмиссионный доход. Несмотря на относительно небольшую долю в общем объеме ресурсов (в среднем 10–12 %), именно капитал служит индикатором надежности банка для его контрагентов» [2].

Мягкова М. В., Шилкина Т. Е. в своих трудах отмечают, что «привлеченные ресурсы являются основным источником фондирования. Их доминирование в структуре пассивов (свыше 60 %) подтверждается данными многолетних наблюдений. Ключевую роль здесь играют депозитные операции, которые классифицируются по категориям вкладчиков (физические и юридические лица), по срокам и условиям хранения средств. Особое место занимают остатки на расчетных и текущих счетах клиентов, которые в научном обороте нередко именуются квазидепозитами. Данные средства обладают высокой волатильностью и предназначены прежде всего для обеспечения платежного оборота, однако банк имеет возможность использовать их устойчивый неснижаемый остаток в качестве ресурса для краткосрочного кредитования» [3].

Мягкова М. В., Захаркина Р. А. в своих публикациях отмечают, что «помимо депозитов, банки активно используют недепозитные источники формирования ресурсов. К ним относятся межбанковские кредиты, кредиты Центрального банка, а также эмиссия долговых ценных бумаг – облигаций, векселей, депозитных и сберегательных сертификатов. Привлечение средств через выпуск ценных бумаг позволяет банкам управлять ликвидностью и формировать «длинные» пассивы для финансирования долгосрочных инвестиционных проектов» [4].

На рисунке 1 представлены основные функции собственного капитала коммерческого банка.

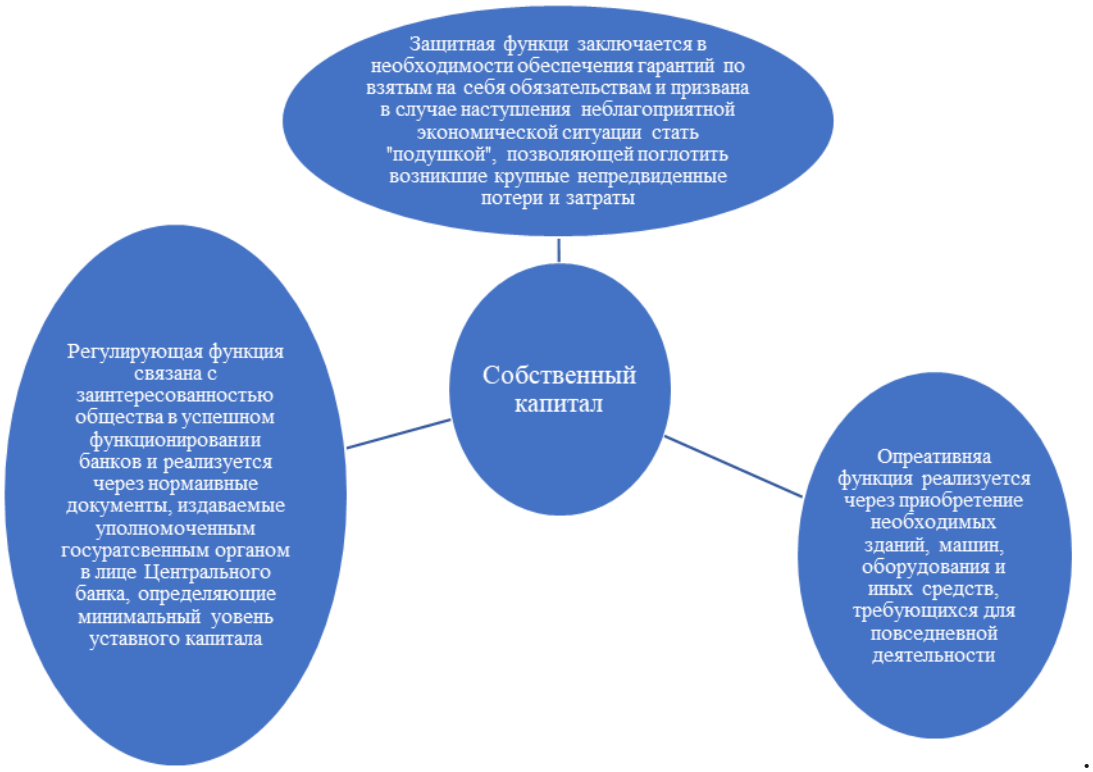


Рисунок 1 – Функции собственного капитала

Современный этап развития банковской системы характеризуется наличием трудностей в формировании ресурсной базы. Одной из проблем является несоответствие срочности активов и пассивов, когда банки вынуждены использовать краткосрочные источники для долгосрочных вложений. Кроме того, в условиях геополитической напряженности возрастает значимость внутренних источников фондирования.

Формирование ресурсной базы является важнейшей основой деятельности коммерческого банка, которая определяет потенциал развитию. Ресурсы банка представляют собой совокупность собственных и привлеченных средств, которые формируются с использованием различных методов и инструментов. В своих трудах Хайров Р. Р., Кузнецова Е. Г., Шилкина Т. Е. говорит о том, что «анализ структуры пассивов свидетельствует о сохранении высокой доли клиентских средств, что повышает ответственность банков за управление ликвидностью. Современные вызовы, связанные с трансформацией экономики и ужесточением регулирования, требуют от кредитных организаций постоянного совершенствования механизмов фондирования, поиска баланса между доходностью и надежностью привлекаемых ресурсов» [5].

ЛИТЕРАТУРА

1. Мягкова М. В., Кузнецова Е. Г., Шилкина Т. Е. Формирование кредитного портфеля коммерческого банка // Управленческий учет. Научный журнал. 2021. № 3. Ч. 2. С. 508–517

2. Абелова Л. А., Захаркина Р. А., Катайкина Н. Н., Гудожникова Е. В., Маркова А. А., Мягкова М. В. Финансовое планирование и риски : учебное пособие // Саранский кооп. ин-т (фил.) Российского ун-та кооп. Казань: Бук, 2026. 274 с.

3. Мягкова М. В., Шилкина Т. Е. Банковский надзор и контроль : учебное пособие // Саранский кооперативный ин-т (фил.) Российского ун-та кооп. Казань: Бук, 2023. 72 с.

4. Мягкова М. В., Захаркина Р. А. Эффективность инструментов банковского обслуживания физических лиц // «Роль инноваций в трансформации и устойчивом развитии общества» : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Саранск, 18–19 апр. 2023 г.) : в 2 ч. / редкол.: Р. Р. Хайров (отв. ред.) и др. ; Саран. ко-оп. ин-т (фил.) РУК. Саранск : Рузаевский печатник, 2023. Ч. 1. С. 254–260

5. Hairov R. R., Kuznetsova E. G., Shilkina T. E. Modern problems of bank lending to small and medium-sized business // Digital Technologies and Institutions for Sustainable Development, 2022. С. 399–403

УДК 336.71

ПРИМЕНЕНИЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РИСКОВ В ПРАКТИКЕ АО «РОССЕЛЬХОЗБАНК»

Гудожникова Елена Владимировна, кандидат экономических наук, доцент
Скороходова Ольга Николаевна, преподаватель
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: gudognikova-net@mail.ru; skorohodowaolga@yandex

APPLICATION OF FOREIGN EXPERIENCE IN ASSESSING INVESTMENT RISKS IN THE PRACTICE OF JSC "ROSSELKHOZBANK"

Gudozhnikova Elena Vladimirovna, PhD (Economics), Associate Professor
Skorokhodova Olga Nikolaevna, teacher
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Инвестиционные риски играют ключевую роль в деятельности коммерческих банков, определяя степень финансовой устойчивости и успех инвестиционных стратегий. В условиях динамичной и волатильной экономической среды, где рыночные условия постоянно меняются, эффективное управление инвестиционными рисками становится важной задачей для обеспечения стабильности и успешности деятельности коммерческого банка.
Ключевые слова: инвестиционный риск, управление рисками, портфель ценных бумаг, риск дефолта, политический риск, риск досрочного погашения, контроллинг, скоринг, диверсификация активов.

Investment risks play a key role in the operations of commercial banks, determining the degree of financial stability and the success of investment strategies. In a dynamic and volatile economic environment, where market conditions are constantly changing, effective investment risk management becomes a crucial task for ensuring the stability and success of a commercial bank.
Keywords: investment risk, risk management, securities portfolio, default risk, political risk, early repayment risk, controlling, scoring, asset diversification.

На сегодняшний день при осуществлении инвестиционной деятельности образуется большое количество рисков, которые следует активно снижать для сохранения собственных активов и средств, а также для уменьшения вероятных ущербов. При этом банк обязан строго соблюдать правила ЦБ по соответствию рисков и достаточности средств, хотя это и не служит основным предметом по снижению потенциальных рисков.

Снижение уровня инвестиционных рисков обусловлено их оперативным выявлением и выбором нужного подхода. Достаточно подвижная структура управления рисками может значительно помочь результативности выполнения задач и уменьшения рисков своей работы при активно изменяющимся целевом рынке.

Так, рекомендуемый процесс управления инвестиционными рисками в АО «Россельхозбанк» базируется на опыте Китайских банков (рис. 1) [1].

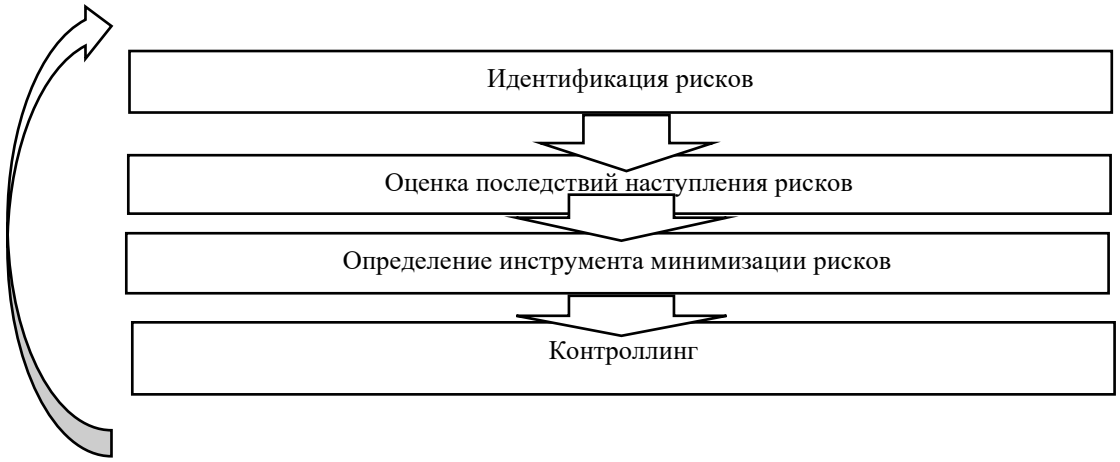


Рисунок 1 – Рекомендуемый процесс управления инвестиционными рисками в АО «Россельхозбанк»

Управление, связанное с инвестиционными рисками, является началом в деле оценки самих рисков. В случаях неустойчивости положения рынка процесс определения рисков служит определённым стартом по разработке инвестиционной стратегии современного банка. Возможность выявления рисковых ситуаций и наличие инвестиционного климата в коммерческом банке могут служить признаками наличия риска.

Далее следует найти ключевые риски, с которыми может иметь дело любой коммерческий банк в процессе подготовки портфеля по ценным бумагам. Поэтому рекомендуется изучить риски, связанные с каждым видом портфеля ценных бумаг, согласно таблице 1.

Таблица 1 – Риски по портфелю ценных бумаг

Состав портфеля	Риски
Облигации федерального займа	– риск дефолта; – риск снижения цены; – обострение политической ситуации.
Корпоративные облигации	– кредитный риск, в случае неисполнения обязательств по выплате купонов или возврата основной суммы долга; – рыночный риск, т.е. изменения цены; – реинвестиционный риск, при постоянном снижении процентных ставок.
Иностранные государственные и муниципальные облигации	– для выбора облигаций необходим глубокий анализ целого ряда специфических показателей регионов, выбранных для инвестирования; – политический риск, т.е. обострение политической ситуации между странами.
Еврооблигации	– проблема «лотности»; – кредитный риск, в случае неисполнения обязательств по выплате купонов или возврата основной суммы долга; – рыночный риск, т.е. изменения цены; – валютный риск.
Муниципальные и субфедеральные облигации	– не ликвидность многих выпусков; – амортизация задолженности; – региональный риск.
Ипотечные ценные бумаги	– наличие риска досрочного погашения; – рыночный риск; – низкая ликвидность.

Для надлежащей реализации инвестиционной работы АО «Россельхозбанк» может встретится с определёнными рыночными рисками и рисками платёжеспособности. При этом рыночный риск образуется обычно в случаях изменения стоимости ценных бумаг в виде их обменных курсов или процентных ставок, а риски ликвидности в состоянии образовываться при снижении так называемых балансовых показателей ликвидности, которые приняты ЦБ России при уменьшении возможностей активов оперативно переходить в наличные средства.

Так как, ЦБ РФ определяет ключевые стандарты, в том числе и невысокой эффективности отечественных кредитных учреждений, то для АО «Россельхозбанк» присутствует риск сосредоточения всего портфеля.

Крупная доля инвестиционного портфеля АО «Россельхозбанк» состоит из долговых ценных бумаг, то есть ОФЗ. При этом главная опасность состоит в том, что значимая часть ОФЗ отводится зарубежным партнёрам, которые способны к продаже собственных ОФЗ в следствии новых запретов, тем самым увеличивается спрос и снижается стоимость самих ОФЗ. Именно поэтому, следует выбрать механизм уменьшения инвестиционных рисков, поскольку риски сосредоточения портфеля можно снизить посредством размещения инвестиционного портфеля.

Так же возможны риски дефолта коммерческого банка, они связаны с возможностью его неплатежеспособности и невозможностью выполнения обязательств перед кредиторами. Это может произойти, если банк не способен своевременно выполнять платежи по купонам (проценты по облигациям) или основному размеру задолженности (погашение облигаций или кредитов). Стоит отметить, что риски дефолта банка не обязательно должны быть прямо связаны с общей экономической ситуацией в стране. Банковский дефолт может произойти из-за внутренних проблем банка, таких как неправильное управление рисками, недостаточные резервы, проблемы с ликвидностью или убыточная деятельность.

При этом, риски сохранения дефолта для ОФЗ страны очень сложно прогнозировать, но современному инвестору необходимо учитывать такой механизм, как «CDS» или Credit Default Swap, который применяется при хеджировании некоторых рисков в сфере наступления дефолта организации. Основная идея CDS заключается в том, что одна сторона (продавец CDS) обязуется выплатить другой стороне (покупателю CDS) сумму, связанную с дефолтом или неплатежеспособностью заемщика, или эмитента, если таковой случится. Как правило, покупатель CDS выплачивает продавцу регулярные премии (аналогично страховому платежу) за защиту от дефолта. Если заемщик или эмитент не выполняет свои финансовые обязательства или допускает дефолт, то продавец CDS обязуется выплатить сумму, связанную с убытками, покрываемыми данным CDS, покупателю. CDS являются инструментом для переключения риска неплатежеспособности, с одной стороны, на другую и используется для спекуляций на изменения кредитного качества эмитента ценных бумаг [2].

Стоит отметить, что как правило, для любой ценной бумаги все риски весьма похожи, хотя многие зарубежные акции сохраняют так называемый политический риск, который стал более заметен с 2014 года из-за введения санкций со стороны стран Евросоюза. Инвестиционный портфель коммерческих банков имеет долю риска, связанного с зарубежными федеральными или муниципальными акциями, на уровне приблизительно 7%. Исходя из этого, можно сделать вывод, что эти риски, связанные с политическими аспектами зарубежных акций, оказывают незначительное воздействие на инвестиционную работу коммерческого банка в целом, однако их тоже необходимо учитывать.

Инвестирование в муниципальные и федеральные акции может быть важным аспектом стратегии вложений для АО «Россельхозбанк», так как именно такие инвестиции могут быть ценным приобретением, потому что обладают некоторой степенью устойчивости, сравнимой с облигациями федерального займа (ОФЗ), которые являются государственными обязательствами. Однако, несмотря на потенциально высокий уровень доходности, муниципальные и федеральные акции не лишены рисков. Один из таких рисков – платежеспособность эмитентов данных ценных бумаг. Многие акции могут не иметь большого спроса или столкнуться с риском неплатежеспособности, особенно в регионах, где спрос на данные акции невелик. Для снижения риска платежеспособности муниципальных акций инвесторы, в том числе и банки, могут ориентироваться на те регионы, где данные акции пользуются стабильным спросом на рынке. Регионы с более устойчивым экономическим состоянием (такие как Москва, Санкт-Петербург или Камчатка), могут обеспечивать более высокую степень устойчивости в случае финансовых трудностей или дефолта. Одним из ключевых моментов при инвестировании в подобные акции является оценка долговой нагрузки территории. Высокий уровень долгов может указывать на потенциальные риски для инвесторов. Поэтому банки должны проводить тщательный анализ финансового состояния региона, прежде чем принимать решение об инвестировании в его муниципальные акции.

Инвестирование в ипотечные бумаги, хотя и занимает небольшую часть инвестиционного портфеля (примерно 2 %), может представлять определенные риски, особенно в контексте досрочного погашения. Досрочное погашение ипотечных кредитов может значительно повлиять на реальную доходность этих бумаг. Риск досрочного погашения часто связан с текущими процентными ставками на рынке ипотеки. Когда процентные ставки падают, заемщики могут более активно погашать свои ипотечные кредиты, что может привести к досрочному погашению ипотечных бумаг, тем самым снижая ожидаемую доходность [3].

Контроллинг играет важную роль в окончательном этапе управления рисками в коммерческих банках. Его суть заключается в координации и контроле рисковых событий, а также в способности координировать действия в случае нарушения целей и нормативов.

Инвестиционные риски в ценные бумаги невозможно полностью устранить, однако их можно существенно снизить. Для этого применяются различные подходы и механизмы управления рисками. В частности, важно изучить методы управления инвестиционными рисками, применяемые в АО «Россельхозбанк».

Для уменьшения уровня инвестиционного риска, в том числе улучшения всех операций по ценным бумагам АО «Россельхозбанк», необходимо более тщательно проанализировать значения фондовых показателей, так как подобный процесс способен уменьшить риск потери доходов в соответствии инвестируемого капитала. В этой связи, на современном рынке самым доступным способом уменьшения инвестиционного риска может служить метод разработанный такими зарубежными учеными, как М. О'Хигинс и Гарден, применяемый для уменьшения инвестиционных рисков и улучшения операций по ценным бумагам, который основывается на анализе фондовых показателей [4]. Он позволяет определить организации для инвестирования на небольшой период времени, используя не слишком много экономических данных.

Однако, как и с любым инвестиционным подходом, требуется осторожность и обращение внимания на рыночные изменения и текущие тренды для наиболее успешного управления портфелем.

Так же, в инвестиционной деятельности осуществляется такой процесс, как скоринг. Он представляет собой формирование рейтинга или оценки ценных бумаг на основе различных параметров, основываясь на оценке значимых характеристик (количественных и качественных), выбранных специалистами и экспертами банка, занимающимися этим процессом.

Процесс скоринга ценных бумаг в банковской практике может отличаться от стандартных методов управления инвестиционными рисками. Данный метод может обеспечивать выявление показателей, способных выявлять инвестиционные выгоды для ценной бумаги на базе многоступенчатой оценки с использованием регулярной статистики, отчетов эмитентов и суждений аналитиков банка.

Лишь после определения значений инвестиционной выгоды ценных бумаг составляется рейтинг по ценным бумагам, где показываются классы согласно требованиям, составленных по таблице 2.

Стоит отметить, что сама методика проведения скоринга обладает некоторыми особенностями, которые зависят во многом от того, как создается новый портфель по ценным бумагам коммерческого банка и как изучается действующий.

Таблица 2 – Распределение рейтинга и класса ценных бумаг

Полученное значение	Характеристика рейтинга	Рекомендация по дальнейшим операциям с ценной бумагой	Уровень уверенности в рекомендациях	Класс/ Рейтинг бумаги	Параметр риска
0,8–1	Высокий	Рекомендуется покупка ценной бумаги	100 %	А	Низкий
0,6–0,8	Между средним и высоким	Возможна покупка ценной бумаги	60–80 %	АВ	Низкий, влияние внешних факторов
0,4–0,6	Средний	Рекомендуется удержание ценной бумаги	100 %	В	Средний
0.2–0,4	Между низким и средним	Возможна продажа ценной бумаги	60–80 %	ВС	Высокий. влияют рыночные факторы
0–0,2	Низкий	Рекомендуется продажа ценной бумаги	100 %	С	Высокий

Процедура использования скоринга и других способов уменьшения инвестиционных рисков связана, как правило, с перераспределением портфеля по ценным бумагам, где уже определено, что банковский портфель считается наиболее рациональным по рисковым значениям, когда количество ценных бумаг в нем станет равным порядка десяти.

Кроме того, с целью уменьшения рисков в инвестиционной работе коммерческому банку следует более активно осуществлять диверсификацию своих активов, поскольку при неустойчивости финансовых позиций на рынках, большинство ценных бумаг будут достаточно слабо реагировать на рыночные изменения. Так, при любом кризисе, если ценные бумаги начинают падать в цене, то следует приобретать золото, поскольку лишь оно может служить наиболее эффективным активом коммерческого банка. При этом уровень рентабельности инвестиций должен увеличиться, в случаи выполнения некоторых важных мер:

– реализовывать программы по росту нормативов сбережений в виде привлечения средств граждан с целью инвестирования их на целевом рынке;

– следует повышать уровень доходности сбережений, где фактический стандарт по доходности сбережений представляет доход, который уже отрегулирован под потенциальные условия как налогообложения, так и инфляционного процесса;

– изменять национальный доход для последующего поощрения сбережений;

– охранять выгоды инвесторов;

– улучшать применение средств гражданами и других финансов;

– формирование собственной налоговой базы;

– продвижение финансовых рынков внутри государства.

Процесс уменьшения кредитного риска может служить на сегодня значимом вопросе в деле развития кредитного портфеля современного банка. С целью удачного формирования как инвестиционной, так и кредитной стратегии банка, с помощью своих специалистов следует регулярно осуществлять контроль за макроэкономическим положением в государстве и планирование ключевых показателей по росту инвестиционного рынка в целом, что представляется на сегодня самой трудной задачей, поскольку необходимо привлекать много данных.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что зарубежный опыт оценки банковских инвестиционных рисков в рамках активных операций постоянно требуют изучения аналитиками АО «Россельхозбанк», которые должны выявлять самые рациональные подходы по уменьшению инвестиционных рисков и тем самым обеспечить высокую доходность от активных операций.

ЛИТЕРАТУРА

1. Хасянова, С. Ю. Банковские риски: международные подходы к оценке и управлению : учебник / С. Ю. Хасянова. Москва: ИНФРА-М, 2020. 149 с.

2. Финансово-экономические риски : учебное пособие / Е. Г. Князева, Л. И. Юзвович, Р. Ю. Луговцов. Москва: Флинта, Изд-во Урал. Ун-та, 2017. 112 с.

3. Слепухина Ю. Э. Риск-менеджмент на финансовых рынках : учебное пособие / Ю. Э. Слепухина. Москва: Флинта, 2020. 215 с.

4. Коваленко С. Б., Швейкин И. Е. Кредитный портфель банка и его роль в предотвращении кредитного риска // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета, 2020. № 1 (75). С. 101–104.

УДК 330.131

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

Егорцев Никита Алексеевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st803112@ruc.su

RISK MANAGEMENT IN BUSINESS ENTITIES

Egortsev Nikita Alekseevich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассматриваются подходы к построению системы управления рисками субъекта экономической деятельности, проводится обоснование необходимости перехода от статичных моделей к гибким системам управления, в интегрированным в его общую стратегию развития. Особое внимание уделяется вопросам идентификации угроз, построению иерархии рисков с учетом внешних и внутренних факторов.
Ключевые слова: управление рисками, идентификация угроз, система, факторы, внутренний контроль, корпоративная безопасность.

The article discusses approaches to building a risk management system for an economic entity, justifying the need to transition from static models to flexible management systems that are integrated into the entity's overall development strategy. Special attention is given to identifying threats and building a risk hierarchy that takes into account external and internal factors.
Keywords: risk management, threat identification, system, factors, internal control, corporate security.

Исторически управление рисками на отечественных предприятиях сводилось к страхованию имущественных интересов или соблюдению формальных требований надзорных органов. Однако, как справедливо отмечается в современных исследованиях, категория «риск» вышла за рамки вероятностной оценки ущерба, трансформировавшись в инструмент поиска точек роста. В рамках данной статьи под риском понимается не только потенциальная возможность негативного отклонения от целевых показателей, но и фактор неопределенности, способный при адекватной интерпретации стать источником конкурентного преимущества.

Myagkova M. V., Zakharkina R. A. в своих работах отмечают, что «современный этап развития российской экономики характеризуется динамичным характером изменений внешних и внутренних условий хозяйствования, способствующих возникновению рисковых ситуаций в деятельности предприятия. Становление рыночных отношений создает в экономике ситуацию неопределенности, подталкивает предприятия к рисковой деятельности, вынуждая адаптироваться к рыночной среде, повышая тем самым степень своей маневренности» [1]. В таблице 1 представлены внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на деятельность хозяйствующих субъектов.

Таблица 1 – Рискообразующие факторы хозяйствующего субъекта

Рискообразующие факторы хозяйствующего субъекта		
Внешние факторы риска	Внутренние факторы риска	
	Факторы риска производственной деятельности	Факторы риска в сфере обращения
– политические факторы – социально-экономические факторы – инновационные факторы – факторы, связанные с научно-техническим прогрессом – экологические факторы	– факторы риска основной производственной деятельности – факторы риска производственной инфраструктуры	– факторы риска в сфере управления производством – факторы риска в сфере кадрового менеджмента

Процесс управления рисками представляет собой циклический процесс, где центральное место занимает идентификация и оценка.

Формирование эффективной системы управления рисками требует четкого структурирования ее элементов. Предлагаемая система должна базироваться на основе следующих принципов:

– операционное управление – первичная идентификация отклонений в технологических и бизнес-процессах, наличие у менеджмента компетенций не только в предметной области, но и в основах риск-квантификации;

– координация и мониторинг – специализированные структурные подразделения, функционал ко-

торых заключается в методологической поддержке, унификации подходов к оценке, а также в агрегации данных о рисках;

– независимая оценка – реализуется через службу внутреннего аудита, которая подтверждает или опровергает эффективность функционирования системы.

Абелова Л. А., Захаркина Р. А. и др. авторы в своих трудах говорит о том, что «последовательность действий, направленных на борьбу с существующими рисками, позволяет обеспечить максимально эффективное управление рисками предприятия. Поскольку результаты каждого шага исследования становятся исходными данными для последующего, они, суммарно, образуют систему с обратной связью в сфере принятия управленческих решений в области риск-менеджмента» [2]. В таблице 2 представлена система управления рисками хозяйствующего субъекта.

Таблица 2 – Система управления рисками хозяйствующего субъекта

Этап	Характеристика
Этап 1. Признание необходимости управления рисками	Формирование системы управления риском предприятия начинают с признания того, что риск имеет место быть как во внутренней, так и во внешней среде любого предприятия
Этап 2. Определение рискового окружения	Руководство предприятия, исходя из безграничного множества вероятных событий, а соответственно и ситуаций риска, в полной мере должно осознать, какие собственные события могут оказать влияние на предприятие и насколько существенны могут быть их результаты. При исследовании данных проблем надо учитывать специфику деятельности предприятия и достаточно отчетливо разделять вероятные события на прямые, оказывающие прямое воздействие на деятельность и субъекта, и косвенные. Определить цели функционирования системы управления и комплект параметров, характеризующих возможности их достижения
Этап 3. Получение и обработка информации	Обработка полученной информации, оценка величины и вероятности потерь, а также актуальности риска
Этап 4. Использование результатов	Сформированная система доносится до среднего и низшего звена управления, а также до рядовых сотрудников. Внедрение системы в корпоративную культуру хозяйствующего субъекта
Этап 5. Мониторинг процесса управления рисками	Анализ реализации сформированной системы, внесение корректировок и повышение ее эффективности

Хайров Р. Р., Шилкина Т. Е., Мягкова М. В. отмечают, что «для реализации данной системы на предприятии необходимо создание службы риск-менеджмента. Основными целями данной службы на современном предприятии, являются, в первую очередь снижение уровня различных потерь путем мониторинга деятельности организации, анализа всех возможных рискообразующих факторов и, в то же время, выбор способов и методов снижения рисков. В современной российской действительности, когда, во многом, еще не сложилось понимание важности наличия службы риск-менеджмента, при ее вводе на предприятие необходимо четко определить ее место в организационной структуре, обозначить права и обязанности персонала службы, а также проинформировать работников организации о характере деятельности службы» [3].

Проведенный позволяет заключить, что классические подходы к управлению рисками требуют существенной адаптации под реалии современной экономики. Система управления рисками предприятия, претендующая на эффективность, должна обладать свойствами адаптивности, динамичности и интегральности. Ключевым вектором развития данной системы является переход к прогнозированию и предотвращению рисков в деятельности.

Myagkova M. V., Shilkina T. E. отмечают, что «управление рисками в системе экономической безопасности организации позволяет снизить финансовые потери, укрепить доверие со стороны партнеров, клиентов и инвесторов, обеспечить устойчивость бизнеса в переменчивых условиях рынка. Поэтому важно уделять достаточное внимание этому процессу и постоянно совершенствовать методы управления рисками для достижения стабильного и успешного развития организации» [4].

Формирование такой системы невозможно без пересмотра организационной архитектуры, внедрения современных цифровых инструментов и, что наиболее важно, без трансформации управленческой культуры, направленной на признание риска как неотъемлемого атрибута хозяйственной деятельности. Дальнейшие исследования в данной области должны быть направлены на разработку отраслевых методик оценки эффективности системы управления рисками и алгоритмов интеграции риск-метрик в системы ключевых показателей эффективности руководителей всех уровней.

ЛИТЕРАТУРА

1. Myagkova M. V., Zakharkina R. A., Abelova L. A., Kataykina N. N., Markova A. A. Sustainable Cooperative for the Creation of Green Supply Chains Based on Environmental Technologies and Responsible Innovations. Cham, 2024. pp 455–463

2. Финансовое планирование и риски: электронное учебное пособие / Абелова Л. А., Захаркина Р. А., Катайкина Н. Н., Гудожникова Е. В., Маркова А. А., Мягкова М. В.; Саранский кооп. ин-т (фил.) Российского ун-та кооп. Казань: Бук, 2026. 274 с.
3. Хайров Р. Р., Шилкина Т. Е., Мягкова М. В. Анализ показателей устойчивости финансового положения хозяйствующего субъекта // Вестник Российского университета кооперации. 2025. №2 (60). С. 71–79.
4. Myagkova M. V., Shilkina T. E., Hairov R. R., Makarov V. A. Financing Innovative Projects: Challenges, Risks, and Opportunities // В сборнике: Frontier Information Technology and Systems Research in Cooperative Economics. Studies in Systems, Decision and Control, 2021, vol 316, pp 185–195.

УДК 330.131

РИСКИ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЛИНГА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

Егорцев Никита Алексеевич, магистрант
Гадаева Валерия Михайловна, преподаватель
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st803112@ruc.su

RISKS OF FINANCIAL PLANNING AND CONTROL OF BUSINESS ENTITIES

Egortsev Nikita Alekseevich, Master's Degree student
Gadaeva Valeria Mikhailovna, teacher
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В современной экономической конъюнктуре финансовое планирование выступает не столько инструментом прогнозирования, сколько механизмом адаптации хозяйствующего субъекта к условиям хозяйствования. Важнейшей задачей финансовых менеджеров является необходимость соблюдения баланса между заданными параметрами стратегического развития и вариативностью внешних и внутренних факторов. В данном контексте риски финансового планирования выступают объектами активного управления и требуют не только минимизации, но и включения в состав общей финансовой стратегии.
Ключевые слова: финансовое планирование, финансовый контроллинг, управление рисками, цифровизация.

In the current economic environment, financial planning is not so much a forecasting tool as it is a mechanism for adapting an economic entity to the conditions of its operation. The primary objective of financial managers is to strike a balance between the established parameters of strategic development and the variability of external and internal factors. In this context, the risks associated with financial planning are actively managed and require not only minimization but also integration into the overall financial strategy.
Keywords: financial planning, financial control, risk management, and digitalization.

Фундаментальной предпосылкой возникновения рисков в рамках финансового планирования является динамика рыночной конъюнктуры. На этапе формирования бюджетного субъекты хозяйствования сталкиваются с группой рисков, обусловленных качеством исходных данных.

Особую категорию составляют риски ликвидности, закладываемые на этапе планирования денежных потоков. Традиционные методы управления финансовыми рисками часто не учитывают факты временных разрывов между кредиторской и дебиторской задолженностью. В данной ситуации субъекты хозяйствования сталкиваются с ситуацией технической неплатежеспособности даже при условии общей рентабельности деятельности.

Финансовое планирование в условиях изменчивости процентных ставок и инфляционных ожиданий приобретает характер вероятностной оценки. Риски в данных условиях проявляются в обесценивании долгосрочных инвестиционных проектов, когда ставка дисконтирования не соответствует реальной стоимости капитала.

Кроме того, немаловажным аспектом является риск институциональных изменений. Изменение налогового законодательства, административные барьеры или корректировка таможенных пошлин в период между утверждением финансового плана и его исполнением способны снизить экономический эффект от запланированных мероприятий.

Финансовый контроллинг играет ключевую роль в современных организациях. Абелова Л. А., Захаркина Р. А. и др. авторы в своих трудах говорят о том, что «это не просто функция учета и отчетности, но также стратегический инструмент для обеспечения финансовой устойчивости и успешного развития компании. В условиях цифровизации множество аспектов финансового контроллинга претерпевают изменения, и механизм формирования рисков также эволюционирует» [1].

В таблице 1 представлены ключевые аспекты финансового контроллинга в условиях развития цифровой экономики.

Таблица 1 – Ключевые аспекты финансового контроллинга в условиях развития цифровой экономики

Аспекты финансового контроллинга	Содержание
Сбор и анализ данных	Цифровизация обеспечивает доступ к большему объему данных из различных источников. Это позволяет финансовым контроллерам получать более точную информацию о финансовом состоянии компании. Однако, с этим также связаны риски, связанные с кибербезопасностью и неправильной интерпретацией данных
Автоматизация и роботизация процессов	Цифровизация позволяет автоматизировать рутинные задачи, такие как бухгалтерские операции и финансовую отчетность. Это повышает эффективность, но также могут возникнуть риски, связанные с ошибками в программном обеспечении или неправильной настройкой автоматизированных систем
Прогнозирование и аналитика	С использованием алгоритмов машинного обучения и аналитики данных финансовый контроллинг становится более точным и предсказуемым. Однако, неверное использование аналитики или недостаточное понимание моделей могут привести к ошибкам в предсказаниях и риску убытков
Регулирование:	В условиях цифровизации увеличивается внимание со стороны регуляторов к вопросам кибербезопасности и защите данных. Финансовые организации и компании должны соблюдать более строгие нормативы и стандарты, что также влечет за собой риски несоблюдения законодательства

Myagkova M. V., Zakharkina R. A. в своих работах отмечают, что «финансовое прогнозирование и его аналитика играют важную роль в функционировании финансового контроллинга, позволяя на основании информации финансового контроллинга руководству предприятия принимать обоснованные управленческие решения. Однако процессы прогнозирования и аналитики также несут свои риски, которые могут повлиять на точность и надежность принимаемых решений» [2]. В таблице представлены ключевые роли финансовое прогнозирования и аналитики в процессе финансового контроллинга.

Таблица 2 – Ключевые роли финансовое прогнозирования и аналитики в процессе контроллинга

Роль	Характеристика
Принятие решений	Основываясь на данных и анализе, предоставляемым финансовым контроллингом, предприятие может принимать обоснованные решения о бюджетировании, инвестициях и стратегическом развитии
Оптимизация ресурсов	Прогнозирование позволяет оптимизировать использование ресурсов, таких как капитал, трудовые ресурсы и материалы
Адаптация к изменениям рынка	Аналитика помогает компаниям адаптироваться к изменениям в рыночных условиях и своевременно реагировать на новые возможности и угрозы

При этом возникают следующие риски, связанные с прогнозированием и аналитикой в аспекте финансового контроллинга. В таблице 3 представлены риски финансового планирования.

Таблица 3 – Риски в процессе финансового планирования

Риск	Характеристика
Оценки низкого качества	Субъективные элементы в анализе могут привести к предвзятости и неправильным решениям
Изменчивость рынка	Рынок может меняться быстро, и прогнозы, основанные на данных прошлых периодов, могут оказаться устаревшими

Myagkova M. V., Shilkina T. E. отмечают, что «что управление финансовыми рисками представляет собой процесс, связанный с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий рисковых событий. Процесс управления рисками включает выполнение определенных процедур, проходит в несколько этапов, в ходе которых применяются различные методы, способы управления финансовыми рисками, а также их анализ и оценка» [3].

Хайров Р. Р., Шилкина Т. Е., Мягкова М. В. отмечают, что «Рассматривая предприятие как хозяйствующий субъект, целью деятельности которого является извлечение прибыли и увеличение рыночной капитализации, важным аспектом для изучения является процесс планирования финансовой деятельности, а также оценка возможных рисков при осуществлении планирования. Под планированием понимается управленческая функция, которая заключается в выработке целевых показателей деятельности и разработке путей достижения этих целей наиболее эффективными способами. Основопо-

лагающей целью планирования выступает определение векторов развития организации по важным направлениям. Планирование финансовой деятельности представляет собой управленческий процесс привлечения и определения способов использования финансовых ресурсов для достижения платежеспособности, финансовой устойчивости, обеспеченности деятельности собственными источниками финансирования, а также увеличения совокупного финансового результата» [4].

ЛИТЕРАТУРА

1. Финансовое планирование и риски : учебное пособие / Абелова Л. А., Захаркина Р. А., Катайкина Н. Н., Гудожникова Е. В., Маркова А. А., Мягкова М. В.; Саранский кооп. ин-т (фил.) Российского ун-та кооп. Казань: Бук, 2026. 274 с.
2. Myagkova M. V., Zakharkina R. A., Abelova L. A., Kataykina N. N., Markova A. A. Sustainable Cooperative for the Creation of Green Supply Chains Based on Environmental Technologies and Responsible Innovations. Cham, 2024. pp 455–463
3. Myagkova M. V., Shilkina T. E., Hairov R. R., Makarov V. A. Financing Innovative Projects: Challenges, Risks, and Opportunities //В сборнике: Frontier Information Technology and Systems Research in Cooperative Economics. Studies in Systems, Decision and Control, 2021, vol 316, pp 185–195.
4. Хайров Р. Р., Шилкина Т. Е., Мягкова М. В. Анализ показателей устойчивости финансового положения хозяйствующего субъекта // Вестник Российского университета кооперации. 2025. №2 (60). С. 71–79.

УДК 336.71

БИОМЕТРИЧЕСКАЯ «РЕВОЛЮЦИЯ» КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В 2026 ГОДУ

Жалнова Марина Николаевна, преподаватель
Котякова Евгения Александровна, преподаватель
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: m.n.zhalnova@ruc.su; e.a.kotyakova@ruc.su

THE BIOMETRIC «REVOLUTION» OF COMMERCIAL BANKS IN 2026

Zhalnova Marina, Lecturer
Kotyakova Evgeniya, Lecturer
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье исследуется грядущая в 2026 году трансформация биометрического сегмента в российской банковской сфере. На примере стратегического курса ПАО «Сбербанк» – а именно внедрения ладонной венозной аутентификации – рассматривается смена парадигмы: от опоры на унифицированные государственные решения к формированию частных мультимодальных биометрических контуров. Анализируется совокупность технологических, экономических и нормативных факторов, обусловивших данный вектор развития. Резюмируется, что обозначенный переход знаменует собой обострение конкурентной борьбы за технологический суверенитет, открывая новые рубежи безопасности и персонализации сервиса, что повлечет фундаментальную перестройку экосистемы финансовых услуг.

Ключевые слова: биометрические технологии, коммерческий банк, Сбербанк, биометрическая аутентификация.

This article discusses the upcoming changes in the biometric landscape of the Russian banking industry expected to take place in 2026. Drawing on Sberbank's strategic initiatives-especially the implementation of palm vein authentication-the study explores a paradigm shift: from relying on a unified national platform to developing a proprietary multi-mode biometric system. The technical, economic and regulatory factors driving this trajectory are analyzed. The author's conclusion is that this transformation heralds a new stage of competition, the core of which is to achieve technological sovereignty, enhance security, and provide a unique customer experience-ultimately leading to a fundamental reorganization of the financial services ecosystem.

Keywords: biometric technologies, commercial bank, Sberbank, biometric authentication.

В современном мире банковский сектор переходит на новый уровень цифровых технологий, в частности, биометрических технологий. Биометрия является одной из самых надежных инструментов работы с клиентами банка, при этом количество операций с ее использованием с каждым годом возрастает. Говоря о глобальном рынке биометрии, наблюдается его беспрецедентный рост. Так, к 2035 году прогнозируется объем рынка биометрических технологий свыше 322 млрд. долл. США. Это свидетельствует о серьезном прорыве в области идентификации личности [1]. К тому же новая технология выступает сильным конкурентом против давно укоренившихся банковский паролей и иных методов аутентификации, которые не всегда могут обеспечить надежную защиту. В данном контексте можно говорить о так называемой биометрической «революции», когда на смену традиционным решениям приходят современные и более качественные технологии идентификации личности.

Развитие биометрических технологий в России идет в неразрывной связи с централизованной инфраструктурой – Единой биометрической системой (ЕБС). Благодаря ЕБС российские граждане получили возможность получать банковские услуги удаленно. Рост конкуренции в данной сфере, тем не менее, дал толчок к созданию и развитию иных площадок и сервисов, представляющих собой независимые биометрические экосистемы. В связи с этим 2026 год прогнозируется как «революционный» для области биометрических технологий.

Цель данной статьи заключается в анализе использования биометрических технологий в банковской сфере на примере ПАО «Сбербанк».

Биометрическая аутентификация представляет собой процесс верификации личности, основанный на уникальных физиологических или поведенческих характеристиках. В отличие от паролей, которые можно украсть или забыть, биометрические данные практически невозможно подделать, что обеспечивает качественно иной уровень безопасности. В банковской сфере наибольшее распространение получили такие методы, как сканирование отпечатков пальцев, распознавание лица, радужной оболочки глаза и голоса. Каждый из этих методов обладает своими преимуществами и недостатками, связанными с точностью, стоимостью внедрения и удобством для пользователя [3].

Развитие технологий, в частности искусственного интеллекта и машинного обучения, способствует повышению точности систем и их адаптации к изменениям во внешности или голосе пользователя. Однако по мере усложнения технологий возникают и новые вызовы. Одной из главных угроз для систем, основанных на распознавании голоса, является развитие так называемых дипфейков – синтезированных с помощью ИИ голосовых записей, способных имитировать голос реального человека. Это заставляет разработчиков постоянно совершенствовать алгоритмы детекции и искать новые подходы к обеспечению безопасности, что, в свою очередь, стимулирует рост рынка голосовой биометрии, прогнозируемый объем которого к 2035 году может достичь 41,4 млрд долларов [4].

В российском контексте внедрение биометрии тесно связано с развитием Единой биометрической системы, запущенной в 2018 году. Эта платформа позволила стандартизировать сбор данных (лицо и голос) и обеспечить возможность межбанковского взаимодействия. Число зарегистрированных пользователей, а также количество транзакций стремительно растет, что говорит об успешности данного направления. Более того, доверие к биометрическим технологиям среди населения также возрастает [5]. Однако зависимость от единого государственного оператора создает определенные ограничения для коммерческих банков, которые стремятся к созданию собственных решений с уникальными конкурентными преимуществами.

Рассмотрим развитие биометрических технологий на примере ПАО «Сбербанк». Учитывая общие тенденции в сфере биометрии, банк готовит уникальные проекты и решения. Одним из успешных кейсов Сбербанка является сервис «Оплата улыбкой», запущенный в 2023 году – он позволяет оплачивать покупки на кассах в магазинах с помощью биометрии. К 2026 году Сбербанк готовит следующее решение – внедрение новой формы биометрической аутентификации по отпечатку ладони. Эта технология тестировалась ранее, но сейчас трансформируется и возрождается по новой технологической ветке, благодаря которой не нужно использовать специальные инфракрасные датчики.

Технология аутентификации по отпечатку ладони (анализу капиллярной сетки ладони) имеет несколько стратегических направлений.

Во-первых, новая биометрическая технология более надежна и безопасна. Идентификация по ладони по своей точности не уступает, а в некоторых аспектах превосходит другие методы. Как отмечает независимы эксперт Максим Митусов, «в данном случае анализируется капиллярная сетка ладони, а она еще более сложная и вариативная, чем отпечаток пальца. Нет проблем с близнецами: капиллярные сетки не повторяются» [2]. Кроме того, процедура сканирования ладони осуществляется с более близкого расстояния, что снижает риски и повышает точность считывания.

Во-вторых, аутентификация по отпечатку ладони может стать более удобным и комфортным решением для самого клиента. Существует предположение, что граждане могут психологически легче соглашаться на передачу данных о рисунке вен ладони, чем на сбор и использование изображений своих лиц.

Наиболее важным фактором, который определяет «революционность» этого шага, является его регуляторный аспект. Внедрение аутентификации по лицу в рамках коммерческих систем требует от банков интеграции с ЕБС и покупки векторов у ее оператора. Технология же, основанная на рисунке вен ладони, на данный момент не подпадает под эти требования. Это означает, что банк получает возможность формировать собственную уникальную биометрическую базу данных, не разделяя ее с государственной системой.

Таким образом, Сбербанк делает ставку на создание замкнутой, независимой экосистемы, что дает ему колоссальное конкурентное преимущество. Безусловно, этот путь сопряжен с определенными трудностями, главной из которых является необходимость заново проводить массовый сбор биометрических образцов у клиентов.

Анализ стратегии ПАО «Сбербанк» на 2026 год позволяет сделать вывод о начале нового этапа в развитии биометрических технологий в российском банковском секторе. Этот этап характеризуется переходом от пассивного использования государственных инфраструктурных решений к активному построению собственных, мультимодальных и технологически независимых платформ.

В перспективе этот тренд, заданный лидером рынка, скорее всего, будет подхвачен и другими крупными банками. Это приведет к формированию нескольких конкурирующих биометрических экосистем, что, с одной стороны, обострит борьбу за клиента, а с другой – поставит новые вопросы в области стандартизации, межбанковского взаимодействия и защиты персональных данных. Биометрическая «революция» 2026 года заключается не столько в появлении новой технологии, сколько в смене самой философии ее применения: от унифицированного сервиса к ключевому элементу корпоративной стратегии и цифрового суверенитета.

Биометрическая «революция» Сбербанка в 2026 году отличается от подходов других банков прежде всего масштабом, технологической открытостью и интеграцией с государственными сервисами. В 2026 году Сбербанк планирует оснастить функцией оплаты лицом до 2 миллионов терминалов, что составит примерно половину всех устройств на рынке, и ни один другой банк не обладает такой разветвлённой инфраструктурой.

Ключевым отличием становится переход к единой биометрической системе (ЕБС), разработанной по инициативе Банка России и Минцифры: после передачи биометрических данных в ЕБС Сбербанк удаляет их из своих систем, а все операции по идентификации проходят через централизованную защищённую платформу, что снижает риски утечек и повышает доверие пользователей. В отличие от других банков, где биометрические сервисы часто ограничены собственной экосистемой, Сбербанк совместно с Национальной системой платёжных карт (НСПК) создаёт универсальное решение, позволяющее клиентам любых банков оплачивать покупки через терминалы Сбера, а управлять биометрией можно будет через приложение любого подключённого банка.

Процесс регистрации и управления биометрическими данными станет максимально простым: достаточно будет пары переходов в приложении, а пользователи смогут мгновенно отключать биометрическую оплату при необходимости. Кроме того, система позволит реализовать расширенные сценарии – автоматическую проверку возраста при покупке алкоголя, моментальную регистрацию в отеле и доступ к государственным и коммерческим сервисам без предъявления документов. Безопасность обеспечивается за счёт хранения биометрии в зашифрованном виде в ЕБС, а банки получают только обезличенные векторы для сверки, что защищает от использования фотографий, видео или дипфейков; в случае компрометации пользователь может быстро отозвать согласие на обработку данных через приложение или офис банка.

Таким образом, Сбербанк формирует новый стандарт цифровых платежей в России, делая биометрическую оплату массовой, открытой и безопасной для всех участников рынка.

ЛИТЕРАТУРА

1. Евсеев О. С. Биометрическая революция: анализ технологий, рынка и стратегического позиционирования России // SOCIAL PHENOMENA AND PROCESSES. 2025. № 2(9). С. 108–116.

2. Сбербанк собирается внедрить оплату по отпечатку ладони. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8099259

3. Тедеева, М. С. Биометрия: новая эра безопасности в банках / М. С. Тедеева // Тенденции и перспективы развития банковской системы в современных экономических условиях : материалы VI всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Брянск, 26 декабря 2024 года. Брянск: Брянский государственный университет им. акад. И. Г. Петровского, 2025. С. 120–123.

4. Research Nester. Объем и прогноз рынка биометрических технологий, 2025–2035 гг. URL: https://www.researchnester.com/reports/voice-biometricsmarket/8225

5. Biometric Update. Russian banks respond to boom in biometrics adoption. 2025. URL: https://www.biometricupdate.com/202501/russian-banks-respond-toboom-in-biometrics-adoption

УДК 336.7

СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ КАК ОСНОВА РЕАЛИЗАЦИИ КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Захаркина Регина Александровна, кандидат экономических наук, доцент
Безымянов Антон Вячеславович, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: r.a.zaharkina@ruc.su; st808992@ruc.su

OWN CAPITAL AS THE BASIS FOR IMPLEMENTING A COMMERCIAL BANK'S CREDIT POLICY

Zakharkina Regina Aleksandrovna, PhD (Economics), Associate Professor
Bezymyanov Anton Vyacheslavovich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье исследуются теоретические и практические аспекты управления собственным капиталом кредитной организации в контексте современных вызовов финансового рынка. Рассматривается трансформация функций капитала, анализируется структура его элементов с позиции регулятивных требований и экономической целесообразности. Особое внимание уделяется методическим подходам к оценке достаточности капитала и выбору источников его наращения. Предложена авторская систематизация факторов, определяющих эффективность управления капиталом в условиях макроэкономической нестабильности.
Ключевые слова: собственный капитал банка, достаточность капитала, управление пассивами, нормативы ликвидности, рентабельность капитала, внутренние источники финансирования, регуляторные требования.

The article explores the theoretical and practical aspects of managing a credit institution's own capital in the context of modern financial market challenges. It examines the transformation of capital functions and analyzes the structure of its elements from the perspective of regulatory requirements and economic feasibility. Special attention is given to methodological approaches to assessing capital adequacy and selecting sources for its growth. The article proposes an author's systematization of factors that determine the effectiveness of capital management in conditions of macroeconomic instability.
Keywords: bank equity, capital adequacy, liability management, liquidity ratios, capital profitability, internal sources of financing, and regulatory requirements.

В условиях современного развития российской банковской системы проблема эффективного управления собственным капиталом является особо значимой. Высокая волатильность финансовых рынков, изменение стоимости фондирования и ужесточение требований регулятора требуют от кредитных организаций пересмотра традиционных подходов к формированию капитальной базы.

Собственный капитал, которой рассматривается прежде всего как защитный фактор, в современных условиях становится активным инструментом стратегического развития, обеспечивающим не только финансовую устойчивость, но и конкурентные преимущества банка.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью поиска баланса между соблюдением регуляторных норм и достижением целевых показателей рентабельности, а также потребностью в адаптации зарубежных методик управления капиталом к российской практике.

В современной экономической науке отсутствует унифицированный подход к определению сущности собственного капитала банка. Мягкова М. В., Захаркина Р. А. в своих публикациях отмечают, что «его можно характеризовать как совокупность фондов и источников средств, принадлежащих кредитной организации на правах собственности, сформированных за счет вкладов учредителей, эмиссионных операций и капитализированной прибыли, выступающих финансовой основой деятельности и гарантией защиты интересов кредиторов» [1].

Следует разграничивать понятия «собственные средства» и «собственный капитал». Первое является более широкой категорией, включающей весь объем имущества банка, сформированный за счет внутренних источников. Второе отражает ту часть средств, которая выполняет страховую функцию и может быть использована для покрытия непредвиденных убытков. В таблице 1 представлены три базовые функции собственного капитала.

Таблица 1 – Функции собственного капитала коммерческого банка

Функция	Содержание
Защитная функция	Проявляется в способности капитала абсорбировать убытки при сохранении платежеспособности банка и обеспечении интересов вкладчиков. Данная функция считается основополагающей, поскольку именно наличие достаточного капитала создает у клиентов и контрагентов уверенность в надежности кредитной организации
Оперативная функция	Связана с финансированием материальных активов и созданием инфраструктуры банка. За счет собственного капитала приобретаются здания, оборудование, программное обеспечение, осуществляется найм персонала на начальном этапе деятельности
Регулирующая функция	Реализуется через установление надзорными органами требований к минимальному размеру капитала и его достаточности, что позволяет ограничивать риски и обеспечивать стабильность банковской системы в целом
Ценовая функция	Величина и структура капитала существенно влияют на стоимость банковских ресурсов и, соответственно, на конкурентоспособность банка в различных сегментах рынка

В российской банковской практике структура собственного капитала традиционно включает следующие элементы: уставный капитал, резервный фонд, добавочный капитал, фонды специального назначения, нераспределенную прибыль и субординированные обязательства. Однако внедрение стандартов «Базель III» существенно трансформировало подходы к структурированию капитала, введя понятия базового и основного капитала. В таблице 2 представлена трехуровневая структура капитала коммерческого банка.

Таблица 2 – Трехуровневая структура капитала коммерческого банка

Уровень капитала	Характеристика
Базовый капитал (уровень 1)	Наиболее качественный элемент, включающий обыкновенные акции, эмиссионный доход и нераспределенную прибыль. Данный компонент способен полностью абсорбировать убытки без прекращения деятельности банка
Основной капитал (уровень 2)	Помимо элементов базового капитала включает привилегированные акции и субординированные кредиты, соответствующие установленным критериям
Дополнительный капитал (уровень 3)	Субординированные инструменты с определенными сроками погашения, предназначенные для покрытия рыночных рисков

Важно отметить, что подобная градация имеет не только теоретическое, но и прикладное значение. При расчете обязательных нормативов различные компоненты капитала учитываются с ограничениями: источники фиксированного характера, такие как уставный капитал, считаются наиболее стабильной частью, тогда как фонды, формируемые за счет текущей прибыли, могут изменяться в зависимости от финансовых результатов.

Ключевым индикатором качества управления капиталом выступает показатель его достаточности, отражающий способность банка противостоять реализации рисков. В российской практике система нормативов достаточности включает три показателя: Н1.1 (базовый капитал), Н1.2 (основной капитал) и Н1.0 (собственные средства). Минимально допустимые значения установлены соответственно на уровне 5 %, 5,5 % и 10 %.

Расчет данных нормативов осуществляется путем соотношения величины капитала соответствующего уровня к сумме активов, взвешенных с учетом риска. При этом активы группируются по степени риска, что позволяет учесть неоднородность банковского портфеля. Например, вложения в государственные ценные бумаги имеют пониженный коэффициент риска по сравнению с кредитами корпоративным заемщикам.

В контексте оценки достаточности капитала необходимо учитывать различие между регулятивным и экономическим капиталом. Первый определяется нормативными документами надзорного органа и обязателен для расчета. Второй представляет собой внутреннюю оценку банка относительно объема капитала, необходимого для покрытия всех существенных рисков с учетом специфики деятельности.

Выбор источников увеличения собственного капитала является одним из наиболее сложных управленческих решений, требующих учета множества факторов: стоимости привлечения, влияния на структуру собственности, налоговых последствий и реакции рынка. В таблице 3 представлены основные источники пополнения собственного капитала коммерческого банка.

Таблица 3 – Основные источники пополнения собственного капитала коммерческого банка

Источник собственного капитала	Характеристика
Внутренние источники	Предполагают капитализацию полученной прибыли. Данный способ характеризуется относительной дешевизной (отсутствуют прямые затраты на размещение) и сохранением существующей структуры акционерного контроля. Вместе с тем он ограничен рентабельностью деятельности и требует поиска компромисса между дивидендной политикой и потребностями в развитии. Анализ показывает, что приоритетное использование внутренних источников характерно для банков с высокой операционной эффективностью и умеренными темпами роста активов
Внешние источники	Включают дополнительные эмиссии акций, привлечение субординированных кредитов и использование инструментов гибридного капитала. Эмиссия акций, являясь наиболее дорогостоящим способом привлечения капитала, обеспечивает его бессрочный характер и повышает доверие контрагентов. Субординированные кредиты представляют собой компромиссный вариант: они дешевле акционерного капитала, но имеют ограниченный срок действия и не всегда в полном объеме учитываются в расчете нормативов

Следует отметить, что в периоды экономической нестабильности банки отдают предпочтение внутренним источникам, тогда как в фазе активного роста возрастает роль внешнего финансирования.

Оценка качества управления капиталом не может ограничиваться анализом соблюдения регулятивных норм. Не менее важным представляется анализ эффективности использования капитала, ключевым индикатором которого выступает рентабельность собственного капитала. Данный показатель рассчитывается как отношение чистой прибыли к средней величине капитала и демонстрирует, сколько копеек прибыли генерирует каждый рубль, вложенный акционерами.

Анализ современной практики управления капиталом позволяет выделить ряд проблем, требующих методического решения. Так, в своих трудах Хайров Р. Р., Кузнецова Е. Г., Шилкина Т. Е. говорят о том, что «сохраняется противоречие между требованиями регулятора к наращиванию капитала и объективными ограничениями по его рентабельности. Увеличение капитальной базы при неизменной величине прибыли закономерно снижает рентабельность собственного капитала, что может негативно восприниматься акционерами» [2].

Кроме того, Мягкова М. В., Кузнецова Е. Г., Шилкина Т. Е. отмечают, что «усложнение структуры банковских рисков требует постоянного совершенствования методик их оценки и соответствующих корректировок объема экономического капитала. Особую актуальность приобретает учет концентрации рисков и их взаимосвязей. Сохраняются процедурные трудности, связанные с дополнительными эмиссиями: длительность регистрационных процедур, затраты на размещение, риск потери контроля существующими акционерами» [3].

Обобщение теоретических подходов и практического опыта позволяет предложить ряд направлений повышения эффективности управления капиталом. По мнению Абеловой Л. А., Захаркиной Р. А., Катайкиной Н. Н., Гудожниковой Е. В., Марковой А. А., Мягковой М. В. «внедрение интегрированной системы управления капиталом, объединяющей стратегическое планирование, текущее управление рисками и оперативный мониторинг соблюдения нормативов. Оптимизация структуры капитала путем поддержания баланса между различными элементами с учетом их стоимости и регуляторных ограничений. Целесообразно диверсифицировать источники привлечения, комбинируя внутренние и внешние каналы финансирования» [4].

Мягкова М. В., Шилкина Т. Е. в своих трудах отмечают, что «совершенствование дивидендной политики, обеспечивающей баланс между интересами акционеров и потребностями в капитализации. В условиях нестабильности предпочтительным представляется консервативный подход с ограниченными выплатами и приоритетным направлением прибыли на развитие» [5].

Управление собственным капиталом коммерческого банка представляет собой многогранный процесс, требующий учета как регуляторных требований, так и экономической целесообразности. В современной парадигме капитал перестает быть пассивным защитным механизмом и превращается в активный инструмент стратегического развития, во многом определяющий конкурентные возможности кредитной организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мягкова М. В., Захаркина Р. А. Эффективность инструментов банковского обслуживания физических лиц // «Роль инноваций в трансформации и устойчивом развитии общества» : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Саранск, 18–19 апр. 2023 г.) : в 2 ч. / редкол.: Р.Р. Хайров (отв. ред.) и др. ; Саран. ко-оп. ин-т (фил.) РУК. Саранск : Рузаевский печатник, 2023. Ч. 1. С. 254–260

2. Hairov R. R., Kuznetsova E. G., Shilkina T. E. Modern problems of bank lending to small and medium-sized business // Digital Technologies and Institutions for Sustainable Development, 2022. С. 399–403

3. Мягкова М. В., Кузнецова Е. Г., Шилкина Т. Е. Формирование кредитного портфеля коммерческого банка // Управленческий учет. Научный журнал. 2021. № 3. Ч. 2. С. 508–517

4. Абелова Л. А., Захаркина Р. А., Катайкина Н. Н., Гудожникова Е. В., Маркова А. А., Мягкова М. В. Финансовое планирование и риски : учебное пособие // Саранский кооп. ин-т (фил.) Российского ун-та кооп. Казань: Бук, 2026. 274 с.

5. Мягкова М. В., Шилкина Т. Е. Банковский надзор и контроль : учебное пособие // Саранский кооперативный ин-т (фил.) Российского ун-та кооп. Казань: Бук, 2023. 72 с.

УДК 336.71

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

Захаркина Регина Александровна, кандидат экономических наук, доцент
Качур Тихон Константинович, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
Email: r.a.zaharkina@ruc.su; st808996@ruc.su

DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT OF THE ACTIVITIES OF SBERBANK OF RUSSIA

Zakharkina Regina Alexandrovna, PhD (Economics), Associate Professor
Kachur Tikhon Konstantinovich, master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В современных условиях коммерческие банки выступают важным участником финансового рынка. Исследователи отмечают, что современные банковские продукты с каждым годом развиваются, разрабатываются и появляются новые виды вкладов, новые виды обслуживания, расширяя спектр услуг. В банковской деятельности все чаще используют цифровые технологии, искусственный интеллект, которые расширяют возможности для укрепления конкурентоспособности. В статье

рассмотрены объемы деятельности коммерческого банка, проанализированы проблемы и направления совершенствования деятельности коммерческого банка.
Ключевые слова: кредитная организация, активы, чистая ссудная задолженность, цифровые технологии, перспективы.

In today's environment, commercial banks are important participants in the financial market. Researchers note that modern banking products are evolving eve-ry year, with new types of deposits and services being developed and introduced, expanding the range of services. Digital technologies and artificial intelligence are increasingly being used in banking, expanding opportunities for strengthening competitiveness. This article examines the scope of commercial banking operations and analyzes challenges and areas for improvement.
Keywords: credit institution, assets, net loan debt, digital technologies, prospects.

В современных условиях развития экономики большая роль отводится коммерческим банкам, в частности ПАО «Сбербанк России». Коммерческие банки аккумулируют свободные денежные средства, предоставляют кредиты юридическим и физическим лицам, располагают средства на межбанковском рынке, оказывают различные услуги. Ежегодно коммерческие банки расширяют виды банковских продуктов и услуг. Рассмотрим источники деятельности ПАО «Сбербанк России» за 2023–2025 гг. (табл. 1).

Таблица 1 – Динамика источников деятельности СБРФ в 2023–2025 гг., млн руб.

№п/п	Наименование источников	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Отклонение 2025 г. от 2023 г.	
					млн. руб.	%
1	Собственные средства	6331755	6973652	8115081	1783326	28,16
7	Обязательства	43976387	51099359	57095606	13119219	29,83
3	Итого ресурсов коммерческого банка	50308142	58073011	65210687	14902545	29,62

Данные расчетов показывают, что сумма собственных средств увеличилась до 8115081 млн руб. или на 28,16 %. Величина обязательств (привлеченных и заемных средств) увеличилась на 29,83 % и составила на конец анализируемого периода 57095606 млн. руб. В целом общая величина источников деятельности кредитной организации увеличилась на 29,62 % и в 2025 г. составила 65210687 млн руб.

ПАО «Сбербанк России» показывает положительную динамику развития: увеличивает активы, наращивает объем кредитования физических и юридических лиц, возрастает корпоративный кредитный портфель банка, растет чистая прибыль банка. Динамика активов коммерческого банка за 2023–2025 гг. представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика активов коммерческого банка в 2023–2025 гг.

№ п/п	Наименование статьи	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Отклонение 2025 г. от 2023 г.	
					млн. руб.	%
1	Денежные средства	789683	660479	701793	-87890	-11,13
2	Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	1794674	1412491	2172321	377647	21,04
3	Средства в кредитных организациях	44089	92825	92517	48428	109,84
4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	2417420	4230357	4518944	2101524	86,93
5	Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	36201701	41848302	45818896	9617195	26,57
6	Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	5614599	5882179	6345208	730609	13,01
7	Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме ссудной задолженности)	748306	702689	1984846	1236540	165,25
8	Требование по текущему налогу на прибыль	0	0	0	0	0,00
9	Отложенный налоговый актив	221688	275100	265826	44138	19,91
10	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	790125	870528	1115221	325096	41,14
11	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	2187	729	127	-2060	-94,19
12	Прочие активы	1683570	2097332	2194988	511418	30,38
13	Всего активов	50308042	58073011	65210687	14902645	29,62

По результатам расчетов наблюдается максимальное увеличение по следующим статьям активов: чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы в 2,65 раза, средства в кредитных организациях в 2,1 раза, финансовые активы на 86,93 %. Сбербанк России активно предлагает кредиты для юридических и физических лиц. Кредиты широко используются предприятиями в процессе их деятельности, позволяя наращивать объемы деятельности, создавать новые продукты и услуги [5]. В целом чистая ссудная задолженность клиентов Сбербанка выросла на 26,57 % (рис. 1).

Однако увеличение чистой ссудной задолженности в Сбербанке России за 3 года по сравнению с другими статьями активов баланса не является максимальным, т.к. предоставление кредитов выступает сложным процессом, выявлен рост процентной ставки по кредитам, наблюдается закредитованность клиентов, имеются конкурентные банки.

В условиях нестабильности, сложившейся на международных финансовых рынках, в банковском секторе постоянно возрастает конкуренция, что требует совершенствования стратегии развития банковской деятельности. В перспективе правильно выбранная стратегия крайне важна для Сбербанка России, т.к. стратегия оказывает огромное влияние на конечные результаты его деятельности.

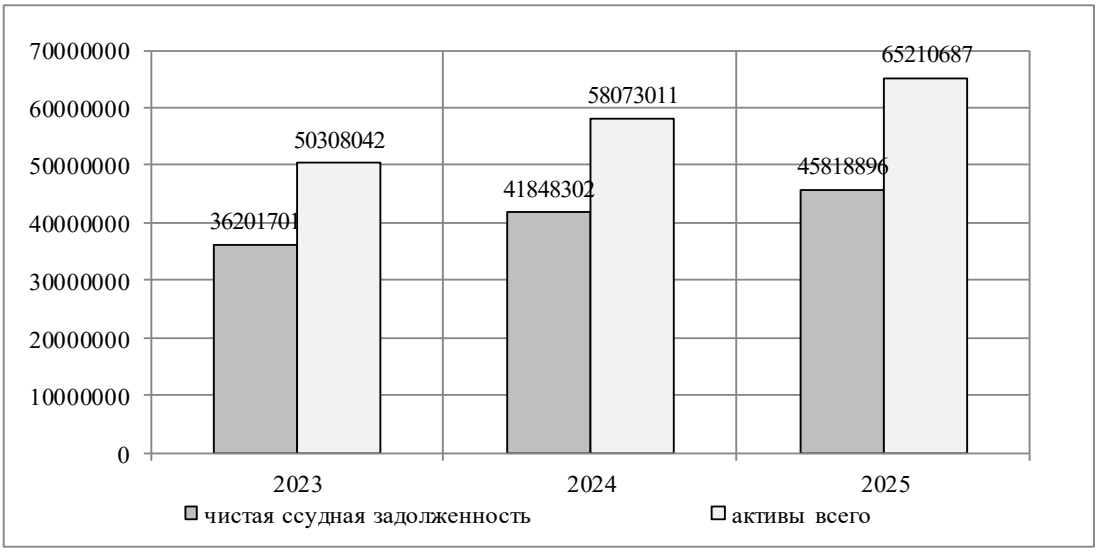


Рисунок 1 – Динамика чистой ссудной задолженности в ПАО «Сбербанк России» в 2023–2025 гг., млн руб.

Обеспечивая рост финансовых показателей и рейтинг, банк укрепляет свою надежность, финансовую устойчивость и конкурентоспособность. Конкурентоспособность организации определяется способностью конкурировать на рынке за своего потребителя с оказанием услуг лучшего качества, чем у конкурентов [4].

В настоящее время банки сталкиваются с изменениями на рынке труда, внедрением современных технологий, что требует постоянного приспособления к новым условиям. При этом важную роль играет техническое и технологическое оснащение банковской деятельности. современным оборудованием, программными продуктами, особое внимание уделяется внедрению дистанционного обслуживание клиентов, что позволяет обеспечить кредитной организации конкурентные преимущества.

Исследователи отмечают, что современные банковские продукты с каждым годом развиваются, разрабатываются и появляются новые виды вкладов, новые виды обслуживания, расширяя спектр услуг [4]. В банковской деятельности все чаще используют цифровые технологии, искусственный интеллект, которые расширяют возможности для укрепления конкурентоспособности. Процессы цифровизации активно внедряются на всех уровнях экономики, что приводит к существенным изменениям в организации производственных процессов. Причем темпы их внедрения с каждым годом ускоряются, что свидетельствует о возрастании их роли в деятельности предприятий.

Использование цифровой системы. Число банков, применяющих цифровую систему, с каждым годом во всем мире увеличивается. Цифровой банк должен постоянно развиваться, совершенствоваться, приспосабливаться к постоянным изменениям, происходящим в мире цифровых технологий. Он должен быстро реагировать на новые потребности клиентов и удовлетворить их потребности. Анализ внедрения цифровых технологий в российских банках показал, что крупные банки, к которым относится Сбербанк, ВТБ, Альфа-Банк и другие, не жалеют средств и активно направляют инвестиции на внедрение и развитие цифровых технологий во всех направлениях своей деятельности.

В качестве основных направлений совершенствования деятельности Сбербанка России можно выделить следующие:

1. В настоящее время ПАО Сбербанком принято решение о разработке и внедрении новой стратегии развития на краткосрочный период. В области укрепления финансовой стабильности ставится задача по достижению рентабельности свыше 17 %, доведения уровня собственных средств банка свыше 12,5 % [4].

2. Ориентир развития направлен в сторону внутренней экосистемы, на совершенствование цифровых технологий и дистанционного обслуживания.

3 В целях безопасности деятельности кредитной организации необходимо усилить защиту от утечки информации, улучшить качество онлайн-доступа к банковским продуктам и услугам [1].

4. Сбербанк ориентируется на усиление поддержки малого и среднего бизнеса, науки и образования.

5. Инвестиции в последующие три года планируется направлять на развитие системы человекоцентричности, т.е. вся экосистема организации должна, как можно полнее и качественно удовлетворять потребности клиента.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абелова Л. А. Оценка финансовой безопасности кредитной организации // Л. А. Абелова, Р. А. Захаркина, Н. Н. Катайкина. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 5-1. С. 5–12.

2. Баторшина Г. Д. Цифровые технологии в АПК на примере электронной платформы «Россельхозбанка¬ svoe-rodnoe.ru // Вестник НГИЭИ. 2022. № 10 (137). С. 151–162. DOI: 10.24412/2227-9407-2022-10-151-162

3. Бикмаметова М. Д. Направления и перспективы развития банковских технологий и продуктов // В сборнике: Развитие бизнеса и финансового рынка в условиях цифровизации экономики. материалы Международной научно-практической конференции. ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Волгоградский филиал. 2019. С. 103–106.

4. Вождаева Н. Г. Основные направления совершенствования развития банковской системы в современных условиях // Н. Г. Вождаева, Г. В. Груздев, И. М. Мольков. Региональные проблемы преобразования экономики. 2025. № 10 (180). С. 269-281.

5. Хайров Р. Р. Анализ финансовых ресурсов предприятия и формирование их оптимальной структуры // Р. Р. Хайров, Т. Е. Шилкина, М. В. Мягкова. OpenScience. 2024. Т. 6. № 4. С. 108–122.

УДК 336.66

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Катайкина Наталья Николаевна, кандидат экономических наук, доцент
Соколов Михаил Иванович, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: kataikina@mail.ru; st803128@ruc.su

BASIC APPROACHES TO MANAGEMENT IN THE PROCESS OF FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE

Kataikina Natalia Nikolaevna, PhD (Economics), Associate Professor
Sokolov Mikhail Ivanovich, master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассмотрены основные подходы стратегического управления в процессе финансово-экономической деятельности предприятия. В современных условиях финансово-экономическая деятельность предприятия во многом зависит от стратегического управления, нацеленного на развитие хозяйствующего субъекта, на увеличение объемов деятельности, на снижение дебиторской и кредиторской задолженности, улучшение финансовой устойчивости, повышения прибыли и рентабельности. В статье проведен анализ использования капитала, рассчитан ряд показателей, сделаны выводы и предложения.

Ключевые слова: предприятие, капитал, стратегия, прибыль, деятельность, коэффициенты.

This article examines the main approaches to strategic management in the financial and economic activities of an enterprise. In today's environment, the financial and economic activities of an enterprise largely depend on strategic management aimed at developing the business entity, increasing business volumes, reducing accounts receivable and payable, improving financial stability, and increasing profits and profitability. The article analyzes capital utilization, calculates a number of indicators, and draws conclusions and proposals.

Keywords: enterprise, capital, strategy, profit, activity, ratios.

В современных условиях финансово-экономическая деятельность предприятия во многом зависит от стратегического управления, нацеленного на развитие хозяйствующего субъекта, на увеличение

объемов деятельности, на снижение дебиторской и кредиторской задолженности, улучшение финансовой устойчивости, повышения прибыли и рентабельности [1].

Рассмотрим понятие стратегического управления, которое представляет собой как интегрированную систему, включающую стратегический анализ, формирование стратегии, ее реализацию и контроль за выполнением нормативов. Классические подходы к стратегическому управлению сформировались в трудах И. Ансоффа, М. Портера, Г. Минцберга, Р. Каплана и Д. Нортона [2].

Основные подходы стратегического управления разработаны учеными и включают в себя следующие элементы: SWOT-анализ, модель пяти сил конкуренции, матрицы стратегического выбора, система сбалансированных показателей и управление по целям. Большая роль сегодня отводится российской научной школе [3]. В частности, таким факторам как: роль государства в развитии предприятия, оценка источников финансирования, специфика современной экономики [2]. Рассмотрим источники финансирования и основные показатели использования капитала предприятия в 2020–2024 гг. (табл. 1).

Таблица 1 – Динамика показателей капитала предприятия в 2020–2024 гг.

Наименование показателя	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024	Отклонение 2024 г. от 2020 г.	
						тыс. руб.	%.
1. Обязательства, тыс. руб.	107802	99092	157159	305600	288476	180674	167,60
2. Собственный капитал, тыс. руб.	67856	83322	121863	179510	251085	183229	270,03
3. Активы, тыс. руб.	175658	182414	279022	485110	539561	363903	207,17
4. Денежные средства, тыс. руб.	114	2596	4983	2980	3681	3567	3128,95
5. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	22176	15466	38541	57647	71575	49399	222,76
6. D/E, коэффициент долга к собственному капиталу, п.1/п.2	1,5887	1,1893	1,2896	1,7024	1,1489	-0,4398	-27,6813
7. D/A, коэффициент долга к активам, п.1/п.3	0,6137	0,5432	0,5632	0,6300	0,5346	-0,0791	-12,8815
8. ER – Equity Ratio. коэффициент собственного капитала, п. 2/п.3	0,3863	0,4568	0,4368	0,3700	0,4654	0,0791	20,4647
9. EM – Equity Multiplier, мультипликатор собственного капитала, п.3/п.2	2,5887	2,1893	2,2896	2,7024	2,1489	-0,4398	-16,9881
10. Отношение чистого долга к EBITDA, (п.1-п.4)/п.5	4,8561	6,2392	3,9484	5,2495	3,9790	-0,8771	-18,0617

В ходе анализа выявлено, что величина собственных источников выросла до 251085 тыс. руб. или в 3,7 раза. Обязательства увеличились до 288476 тыс. руб. или в 2,68 раза. Причем темпы роста собственного капитала превышают роста обязательств. За 5 лет наблюдается снижение коэффициента долга к активам (D/A) до 0,5346 или на 0,0791 пункта. Отсюда следует, что в 2020 г. на предприятии было профинансировано 61,37 % активов за счет обязательств, а в 2024 г. финансирование улучшилось, и за счет обязательств было прификсировано только 53,46 %. а это положительные изменения.

За 5 лет коэффициент собственного капитала (ER – Equity Ratio) увеличился до 0,4654 или на 0,0791 пункта. Значит в 2024 г. за счет собственных источников профинансировано 46,54 % активов предприятия, что выше 2020 г. на 7,91 пункта. Отсюда следует улучшение финансовой структуры предприятия, повышение ее стабильности (рис. 1).

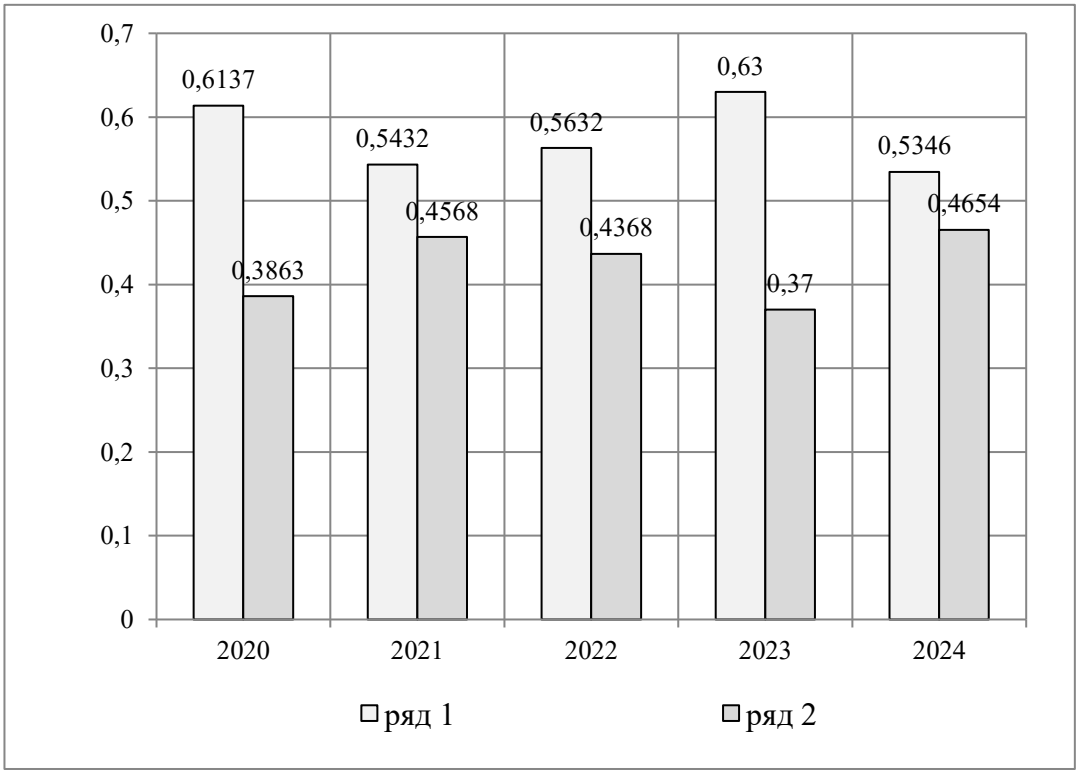


Рисунок 1 – Динамика коэффициента долга к активам (ряд 1) и коэффициента собственного капитала (ряд 2) предприятия в 2022–2024 гг., тыс. руб.

Также в результате установлено, что мультипликатор собственного капитала ((сила финансового рычага) за 5 лет снизился на 0,4398 пункта и в 2024 г. составил 2,1489. Значит, на каждый рубль собственного капитала в 2020 г. приходилось 2,59 руб. активов, а в 2024 г. значение снизилось до 2,15 руб. активов. Выявлено снижение зависимости от обязательств.

За анализируемый период отношение чистого долга к EBITDA сократилось на 0,8771 пункта и в 2024 г. составило 3,9790. Значит в 2020 г. чистый долг на 1 руб. прибыли до налогообложения составил 4,86 руб., а в 2024 г. стало приходиться только 3,97 руб. в итоге выявлены положительные изменения – снижение долговой нагрузки. Срок для погашения обязательств в 2020 г. составил более 4 ле, а в 2024 г. срок сократился на 1 год.

Для улучшения показателей финансового-экономической деятельности предприятия необходимо использовать инструменты стратегического управления, которые представляют собой совокупность методов и моделей, используемых для анализа, планирования и контроля реализации стратегии [4]. К основным инструментам относятся:

стратегический анализ (SWOT, PESTEL, VRIO);

стратегическое планирование и формирование корпоративной стратегии;

сценарное планирование;

система сбалансированных показателей (BSC);

управление по целям и ключевым показателям эффективности (KPI).

Для эффективного стратегического управления выявляют сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы внешней среды. Необходимо использовать современные методы стратегического анализа, планирования и контроля, которые позволяют систематизировать управленческие решения, согласовывать интересы различных уровней управления и обеспечивать стратегическую направленность операционной деятельности [5].

Вместе с тем их практическое применение характеризуется рядом существенных ограничений, обусловленных институциональными, организационными и кадровыми особенностями национальной экономики. Высокая степень государственного участия, зависимость от регуляторной политики, санкционные ограничения и ограниченный доступ к международным технологиям формируют специфическую среду функционирования корпораций, требующую адаптации классических стратегических моделей [2].

Для улучшения показателей финансово-экономической деятельности предприятия можно предложить:

использовать современные методы анализа и управления финансовыми ресурсами предприятия;
сокращение дебиторской и кредиторской задолженности;
увеличение собственного капитала предприятия;
проводить расчета ряда показателей по использованию капитала предприятия;
выполнения нормативов деятельности хозяйствующего субъекта.

ЛИТЕРАТУРА

1. Дворецкая Т. В. Анализ финансовой устойчивости организации // Т. В. Дворецкая, Н. Н. Катайкина, А. А. Маркова. В сборнике: Современная наука: прогнозы, факты, тенденции развития. Сборник материалов XVI Международной научно-практической конференции. Чебоксары, 2023. С. 162–166.

2. Дудургов И. А. Особенности применения инструментов стратегического управления в корпорациях России // Управленческий учет. № 3. 2026. С. 143–148.

3. Катайкина Н. Н. Оценка кредиторской задолженности предприятия // В сборнике: Научные исследования в социально-экономическом развитии общества. Материалы Национальной научно-практической конференции. В 2-х частях. Редколлегия: Р. Р. Хайров (отв. ред.) [и др.]. 2020. С. 203–206

4. Мягкова М. В. Повышение эффективности использования оборотного капитала предприятия // М.В. Мягкова, Р.А. Захаркина. В сборнике: Научные исследования в социально-экономическом развитии общества. Материалы Национальной научно-практической конференции. Редколлегия: Р. Р. Хайров (отв. ред.)[и др.]. 2020. С. 76–81.

5. Хайров Р. Р. Методический подход к оценке экономической устойчивости предприятия // Р. Р. Хайров, Т. Е. Шилкина, Е. В. Зотова. OpenScience. 2022. Т. 4. № 4. С. 123–137.

УДК 336.71

ОЦЕНКА АКТИВНЫХ ОПЕРАЦИЙ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ»

Качур Тихон Константинович, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
Email: st808996@ruc.su

ASSESSMENT OF ACTIVE OPERATIONS OF PJSC SBERBANK OF RUSSIA

Kachur Tikhon Konstantinovich, master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Коммерческие банки осуществляют различные активные операции, в том числе кредитование различных предприятий и организаций, физических лиц. При осуществлении активных кредитных операций коммерческие банки могут не располагать достоверными данными о клиенте. В этих условиях возникает информационная асимметрия, когда одна сторона обладает большим объёмом данных, чем другая, и это явление имеет ключевое значение в экономике и, особенно, в банковской сфере. В статье рассмотрены объемы деятельности коммерческого банка, проанализированы объемы кредитования клиентов, рассмотрены проблемные кредиты, сделаны выводы и предложения.

Ключевые слова: кредитная организация, активы, чистая ссудная задолженность, задолженность, кредиты, перспективы.

Commercial banks conduct a variety of active operations, including lending to various businesses, organizations, and individuals. When conducting active lending operations, commercial banks may not have reliable client data. This creates infor-mation asymmetry, where one party possesses more data than the other. This phe-nomenon is crucial in economics and, particularly, in the banking sector. This arti-cle examines the volume of commercial bank operations, analyzes customer lending volumes, examines problem loans, and draws conclusions and proposals.

Keywords: credit institution, assets, net loan debt, debt, loans, prospects.

Повышение эффективности деятельности коммерческих банков в современных условиях является сложной задачей, решение которой обусловлено воздействием множества внутренних и внешних факторов. Коммерческий банк – это открытая система, которая зависит от потребителей, поставщиков, государства и т.д. Рассмотрим объемы активных операций Сбербанка России, которые оказывают большое влияние на финансовые результаты кредитной организации, ее объемы деятельности, на возникающие кредитные риски [1]. Динамика активов Сбербанка представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика активов Сбербанка в 2023–2025 гг., млн. руб.

№ п/п	Наименование статьи	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Отклонение 2025 г. от 2023 г.	
					млн. руб.	%
1	Денежные средства	789683	660479	701793	-87890	-11,13
2	Средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации	1794674	1412491	2172321	377647	21,04
2.1	Обязательные резервы	75969	150899	171510	95541	125,76
3	Средства в кредитных организациях	44089	92825	92517	48428	109,84

4	Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	2417420	4230357	4518944	2101524	86,93
5	Чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости	36201701	41848302	45818896	9617195	26,57
6	Чистые вложения в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	5614599	5882179	6345208	730609	13,01
7	Чистые вложения в ценные бумаги и иные финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости (кроме ссудной задолженности)	748306	702689	1984846	1236540	165,25
8	Отложенный налоговый актив	221688	275100	265826	44138	19,91
9	Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	790125	870528	1115221	325096	41,14
10	Долгосрочные активы, предназначенные для продажи	2187	729	127	-2060	-94,19
11	Прочие активы	1683570	2097332	2194988	511418	30,38
12	Всего активов	50308042	58073011	65210687	14902645	29,62

Данные расчетов показывают, что величина активов коммерческого банка за 2023–2025 гг. выросла до 65210687 млн руб. или на 29,62 %. Активы коммерческого банка представляют собой величину, которую готовы разместить банки от своего имени в различных денежных средствах до 701793 млн руб. или на 11,13 % (рис. 1).

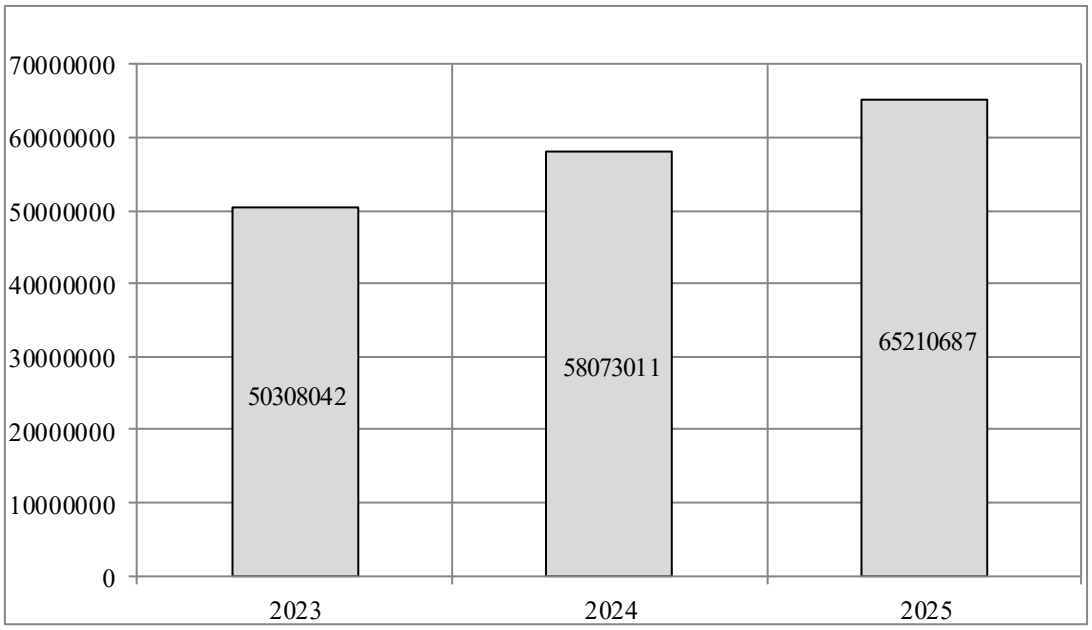


Рисунок 1 – Динамика активов ПАО «Сбербанк» в 2023–2025 гг., млн. руб.

За 3 года увеличились средства кредитной организации в Центральном банке Российской Федерации увеличились до 2172321 млн руб. или на 21,04 %. В том числе обязательные резервы в ЦБРФ увеличились до 171510 млн руб. или в 2,26 раза. Средства в кредитных организациях за 3 года выросли до 92517 млн руб. или в 2,1 раза. За 3 года наблюдается увеличение финансовых активов, оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток до 4518944 млн руб. или на 86,93 %. Также выросла чистая ссудная задолженность, оцениваемая по амортизированной стоимости до 45818896 млн. руб. или на 26,57 %.

При осуществлении активных кредитных операций коммерческие банки могут не располагать достоверными данными о клиенте. В этих условиях возникает информационная асимметрия, когда одна сторона обладает большим объёмом данных, чем другая, и это явление имеет ключевое значение в экономике и особенно в банковской сфере [2].

ПАО «Сбербанк» – крупнейший банк России, который ежедневно обслуживает миллионы клиентов по всей стране. Такая масштабная деятельность создаёт множество проблем, связанных с анализом и обработкой информации. Часто клиенты предоставляют неполные сведения о доходах или обязательствах, а сотрудники банка принимают решения без полного согласования с руководством, что напрямую отражается на экономической безопасности организации.

Информационная асимметрия проявляется через два базовых механизма: adverse selection (неблагоприятный отбор) и moral hazard (моральный риск). Первый связан с недостатком информации на этапе рассмотрения кредитной заявки, второй – с изменением поведения заемщика после получения кредита. Adverse selection возникает на этапе оценки кредитоспособности заемщика, когда клиент предоставляет неполную или искажённую информацию о своём финансовом состоянии. Это может проявляться в скрытии действующих обязательств, завышении доходов или предоставлении документов, не отражающих реальную платёжеспособность.

Moral hazard проявляется после выдачи кредита и характеризуется изменением поведения заемщика. Клиент может нарушать условия договора, использовать средства не по назначению или допускать задержки платежей. Эти действия оказывают прямое влияние на рост просроченной задолженности [4].

Официальная статистика показывает устойчивую тенденцию к росту доли проблемных кредитов. В 2023 г. доля NPL составила около 4,51 %, в 2024 г. доля проблемных розничных кредитов увеличилась с 4,1 % до 4,6 % [4]. В 2025 г. наблюдается повышение показателя до 5,1 % (табл. 2).

Таблица 2 – Показатели кредитных рисков в 2023–2025 гг.

Показатель	2023 г.	2024 .	2025 г.
Доля NPL в банковской системе РФ*	~ 4,51 %	~ 4,6 %	~ 4,8-5,0 %
Доля проблемных розничных кредитов	4,1 %	4,6 %	~ 4,8-5,1 %
Просрочки по потребкредитам	Рост	Рост	Рост сохраняется

*проблемные кредиты (обычно с просрочкой >90 дней)

Для минимизации негативного влияния информационной асимметрии Сбербанк применяет различные инструменты. Используются скоринговые системы для оценки кредитоспособности, цифровой анализ платежеспособности, биометрическая идентификация и внутренний контроль [5].

Проблемы снижения операционных сбоев, нарушения регламентов являются актуальными в современных условиях. Они характерны как для кредитования физических лиц, так и для взаимодействия банка с корпоративными клиентами, включая сегмент малого и среднего бизнеса. В практической деятельности Сбербанка подобные ситуации проявляются достаточно часто, что подчёркивает системный характер информационной асимметрии.

Для улучшения качества активных операций, снижения влияние недостоверной информации, сокращения кредитных рисков в ПАО «Сбербанк России» необходимо:

1. Использовать современные методы анализа и верификации данных, что позволит снизить вероятность возникновения ошибок при оценке заемщиков и более эффективно корректировать стратегию работы с клиентами.

2. Совершенствование цифровых технологий и дистанционного обслуживания.

3. Усилить защиту от утечки информации, улучшить качество онлайн-доступа к банковским продуктам и услугам.

4. Чтобы снижать операционные сбои и нарушения регламентов, кредитные организации вкладываются в регулярные тренинги: от обязательного вводного инструктажа до коротких модулей по типовым ошибкам, конфликтам интересов и работе с «красными флагами». В банковской практике повторное обучение проводят не реже 2–4 раз в год, а в подразделениях с высокой нагрузкой (розница, взыскание, фронт-офис) доля сотрудников, проходящих проверку знаний, часто превышает 80 % за год.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абелова Л. А. Оценка финансовой безопасности кредитной организации // Л. А. Абелова, Р. А. Захаркина, Н. Н. Катайкина. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 5-1. С. 5–12.

2. Баранов П. А. Экономическая безопасность предприятия. Москва: Инфра-М, 2021. С. 32–48.

3. Вождаева Н. Г. Основные направления совершенствования развития банковской системы в современных условиях // Н. Г. Вождаева, Г. В. Груздев, И. М. Мольков. Региональные проблемы преобразования экономики. 2025. № 10 (180). С. 269–281.

4. Унанян Э. Ю. Влияние асимметрии информации на экономическую безопасность предприятия: проблемы adverse selection и moral hazard (на примере ПАО «Сбербанк») // В сборнике: Развитие финансового рынка и предпринимательских структур в современных условиях. Сборник научных трудов по материалам Всероссийской научно-практической конференции. Волгоград, 2026. С. 358–362.

5. Хайров Р.Р. Анализ финансовых ресурсов предприятия и формирование их оптимальной структуры // Р. Р. Хайров, Т. Е. Шилкина, М. В. Мягкова. OpenScience. 2024. Т. 6. № 4. С. 108–122.

УДК 336.71

ОЦЕНКА УСТОЙЧИВОСТИ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Качур Тихон Константинович, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
Email: st808996@ruc.su

ASSESSMENT OF THE STABILITY OF SBERBANK OF RUSSIA IN MODERN CONDITIONS

Kachur Tikhon Konstantinovich, master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В современных условиях ПАО «Сбербанк» является наиболее значимым банком с государственным участием в России. По этой причине повышение устойчивости данного банка значительно скажется на устойчивости всей банковской системы, а как следствие и на экономической безопасности Российской Федерации. Для разработки мероприятий, направленных на улучшение устойчивости ПАО «Сбербанк» необходимо провести анализ основных индикаторов, которые ее характеризуют. В статье рассчитаны показатели, характеризующие устойчивость коммерческого банка, сделаны выводы и предложения.
Ключевые слова: коммерческий банк, депозиты, операции, доходы, кредиты, прибыль, устойчивость.

In the current environment, Sberbank PJSC is the most significant state-owned bank in Russia. Therefore, improving its stability will significantly impact the stability of the entire banking system, both theoretically and in terms of the economic security of the Russian Federation. To develop measures aimed at improving the stability of Sberbank PJSC, it is necessary to analyze the key indicators that characterize it. This article calculates indicators characterizing the stability of a commercial bank, and draws conclusions and proposals.
Keywords: commercial bank, deposits, operations, income, loans, profit, resistance.

ПАО «Сбербанк» – крупнейший банк России, который ежедневно обслуживает миллионы клиентов по всей стране, выполняет активные и пассивные операции, оказывает услуги. В связи с этим, возникает потребность в повышении устойчивости банковской системы. ПАО «Сбербанк» – наиболее значимый банк с государственным участием в нашей стране. По этой причине повышение устойчивости данного банка значительно скажется на устойчивости всей банковской системы, а как следствие и на экономической безопасности Российской Федерации [1]. Для разработки мероприятий, направленных на улучшение устойчивости ПАО «Сбербанк» необходимо провести анализ основных индикаторов, которые ее характеризуют.

К процентным активам относятся выданные кредиты (физическим и юридическим лицам), вложения в ценные бумаги, депозиты в других банках и средства на корреспондентских счетах. Динамика процентных активов представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика процентных активов ПАО «Сбербанк» в 2023–2025 гг. млн руб.

№ п/п	Наименование статьи	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Отклонение 2025 г. от 2023 г.	
					млн. руб.	%
1	Выданные кредиты (физическим и юридическим лицам)	36201701	41848302	45818896	9617195	26,57
2	Вложения в ценные бумаги	748306	702689	1984846	1236540	165,25
3	Депозиты в других банках	44089	92825	92517	48428	109,84
4	Средства на корреспондентских счетах	1718705	1261592	2000811	282106	16,41
	Всего процентные активы	38712801	43905408	49897070	11184269	28,89

В ходе анализа выявлено, что за 3 года общая сумма процентных активов выросла до 49897070 млн руб. или на 28,89 %.

Для анализа устойчивости ПАО «Сбербанк» рассмотрим основные показатели в динамике за 2023–2025 гг., а также рассчитаем абсолютное и относительное отклонение в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика основных показателей устойчивости ПАО «Сбербанк» в 2023–2025 гг.

Индикатор	Пороговое значение	Период исследования			Отклонение 2025 г. от 2023 г.	
		2023 г.	2024 г.	2025 г.	+\-	%
1. Операционные расходы, млн руб.		2137354	4753388	6311016	4173662	195,27
2. Операционные доходы, млн руб.		5397353	8345670	10426309	5028956	93,17
3. Чистая прибыль, млн руб.		1318229	1251136	1936435	618206	46,90
4. Собственный капитал, млн руб.		6331755	6973652	8115081	1783326	28,16
5. Средние процентные активы, млн руб. (п2-п1), млн руб.		34725977	41309105	46901239	12175262	35,06
6. Среднегодовые активы, млн руб.		45328198	54190527	61641849	16313651	35,99
7. Чистая ссудная задолженность, млн руб.		36201701	41848302	45818896	9617195	26,57

8. Депозиты, млн руб.		40170495	47551452	51189781	11019286	27,43
9. Вклады физических лиц, млн руб.		23305657	28348004	33815275	10509618	45,09
10. Пассивы банка, млн руб.		50308142	58073011	65210687	14902545	29,62
11. Отношение операционных расходов к операционным доходам, (CIR) (п1/п2)	<50	0,40	0,57	0,61	0,21	52,85
12. Рентабельность собственного капитала, % (ROE) (п3/п4*100 %)	>15 %	20,82	17,94	23,86	3,04	14,62
13. Коэффициент чистой процентной маржи, % (NIM) (п2-п1)/п4	Оптимально 4,5 %	0,51	0,52	0,51	-0,01	-1,50
14. Рентабельность среднегодовых активов, % (ROA).Ю (п3/п6*100 %)	>1-2 %	2,91	2,31	3,14	0,23	8,02
15. Коэффициент кредита к депозитам (LDR) (п7/п8)	0,8-0,9	0,90	0,88	0,90	0,00	-0,68
16. Доля вкладов физических лиц в пассивах, % (п9/п10*100 %)	>50	0,46	0,49	0,52	0,06	11,94

Операционные расходы банка – это текущие, регулярные затраты, необходимые для обеспечения повседневной деятельности банка и оказания финансовых услуг. К ним относятся зарплаты персонала, аренда и содержание офисов, IT-инфраструктура, реклама, а также комиссии, уплачиваемые другим финансовым организациям [4].

Отношение операционных расходов к операционным доходам (CIR) показывает, какое количество операционных расходов требуется для создания единицы чистого дохода банка. В исследуемом периоде наблюдаем неоднозначную тенденцию. За 3 года выявлен рост коэффициента с 0,40 до 0,61 или на 0,21 пункта. Стабильно низкий уровень данного индикатора (менее 50) свидетельствует о качественном и эффективном управлении операционными расходами.

Рентабельность собственного капитала (ROE) демонстрирует, насколько эффективно банк использует средства, вложенные акционерами, для генерации прибыли [2]. Пороговое значение: >15 %. За анализируемый период выявлен рост рентабельности собственного капитала с 20,82 % до 23,86 % или на 3,04 %, а это положительные изменения. За анализируемый период наблюдается неоднозначная тенденция: несмотря на рост рентабельности в 2025 г., минимальное значение выявлено в 2024 г. (17,94 %) (рис. 1).

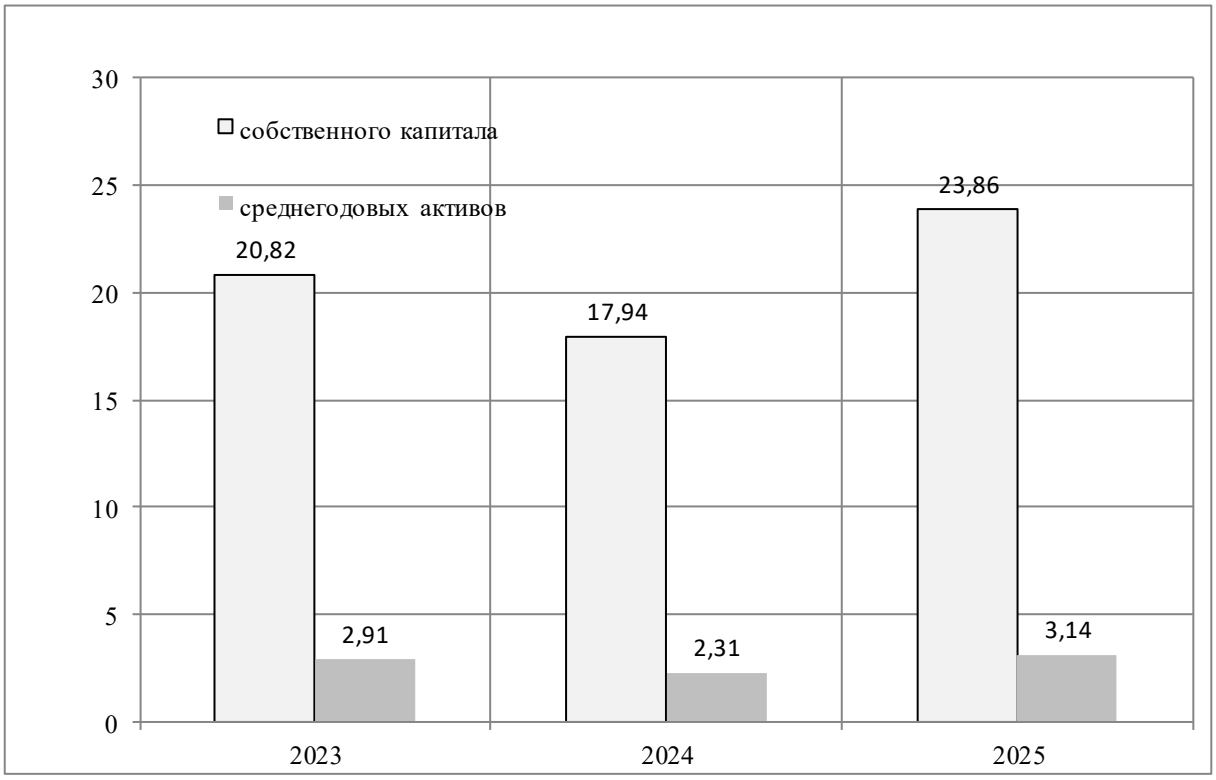


Рисунок 1 – Динамика рентабельности ПАО «Сбербанк» в 2023–2025 гг., %

На снижение рентабельности собственного капитала в 2024 г. оказали влияние следующие факторы: геополитическая напряженность, санкции, высокая ключевая ставка Центрального банка Российской Федерации.

Коэффициент чистой процентной маржи стремится к оптимальному значению. За 3 года выявлен рост в 2024 г. до 0,52 пункта, говорит об увеличении прибыльности банка.

Рентабельность среднегодовых активов (ROA) показывает, сколько чистой прибыли приходится на каждый рубль активов банка [5]. Пороговое значение: >1–2 %. За анализируемый период минимальное значение показателя в 2024 г. (2,31 %), максимальное значение в 2025 г. (3,14 %). Наблюдается неоднозначная тенденция: несмотря на сильное снижение индикатора в 2024 г. (на 0,6 пункта) от значения 2023 г. и рост в 2025 г. до 3,14 %.

Коэффициент кредита к депозитам (далее – LDR) показывает, какая часть депозитов банка используется для предоставления кредитов, а также отражает степень зависимости банка от депозитов для финансирования своей кредитной деятельности [3]. За весь период показатель остается примерно на одном уровне (0,88–0,90). В 2023 г. LRD имеет значение 0,90 (90,1 %), в 2024 г. значение снизилось до 0,880 (88,0 %), а в 2025 г. значение возросло до 0,895 (89,5 %), что указывает на то, что банку пока нет необходимости привлекать дополнительные источники финансирования.

Доля вкладов физических лиц в пассивах отражает, какую часть в общей структуре обязательств банка занимают средства, привлеченные от физических лиц, пороговое значение которого должно быть на уровне 50 % и выше, что будет говорить о высоком доверии к банку со стороны вкладчиков и об его надежности. За 2023–2025 гг. выявлено увеличение показателя до 51,86 % или на 5,53 пункта.

Для улучшения показателей деятельности ПАО «Сбербанк России» можно рекомендовать: расширять перечень банковских продуктов и услуг, увеличивать долю собственных средств, способствовать увеличению депозитов, снижать операционные расходы, увеличивать доходы банка.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абелова Л. А. Оценка финансовой безопасности кредитной организации // Л. А. Абелова, Р. А. Захаркина, Н. Н. Катайкина. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 5-1. С. 5–12.

2. Маркова А. А. Повышение финансовой устойчивости коммерческой организации // А. А. Маркова, Л. М. Лохтина, Н. Н. Катайкина. Саранск, 2017. 120 с.

3. Мягкова М. В. Формирование кредитного портфеля коммерческого банка // М. В. Мягкова, Е. Г. Кузнецова, Т. Е. Шилкина. Управленческий учет. 2021. № 3-2. С. 508–517.

4. Торженова Т. В., Ефимова О. В. Повышение устойчивости банковской системы России как фактор укрепления экономической безопасности страны (на примере ПАО «Сбербанк») // Т. В. Торженова, О. В. Ефимова. В сборнике: Организационно-экономические и правовые проблемы развития региональных, отраслевых и ведомственных социально-экономических систем. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. Рязань, 2026. С. 147–154.

5. Шилкина Т. Е. Оценка деятельности по обеспечению экономической безопасности кредитной организации // Т. Е. Шилкина, Р. Р. Хайров. Управленческий учет. 2021. № 4-2. С. 437–442.

УДК 336.64

ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАПИТАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Комлев Андрей Николаевич, магистрант
Бусарова Надежда Геннадьевна, преподаватель
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st803122@ruc.su; n.g.osipova@ruc.su

OPTIMIZATION OF CAPITAL MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

Komlev Andrey Nikolaevich, Master's student
Busarova Nadezhda Gennadyevna, Teacher
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Задачей оптимизации капитала является приведение его объёма, структуры, оборота к идеальному равновесию. Это позволяет использовать капитал с наивысшей эффективностью и удерживать риск в допустимых пределах. Ключевая цель, которая ставится перед процессом оптимизации капитала, заключается в формировании устойчивого баланса между несколькими, зачастую разнонаправленными, требованиями. Все принимаемые решения должны работать на достижение целевых показателей рентабельности, обеспечивая акционерам и инвесторам ожидаемую доходность.

Ключевые слова: структура капитала, оптимизация, управление, устойчивость, платежеспособность, маржинальность, ликвидность

The goal of capital optimization is to bring its volume, structure, and turnover to an ideal balance. This allows capital to be used with maximum efficiency and risk to be kept within acceptable limits. The key goal of capital optimization is to establish a sustainable balance between multiple, often conflicting, requirements. All decisions made should contribute to achieving target profitability indicators, providing shareholders and investors with the expected returns.

Keywords: capital structure, optimization, management, stability, solvency, marginality, liquidity

«Управление капиталом предприятия позволяет ему эффективно развиваться» [1]. «С этой целью предприятия решают многие задачи» [2]. Оптимизация капитала направлена на то, чтобы:

– во-первых, обеспечить достаточный объём капитала, позволяющий беспрепятственно решать все поставленные стратегические задачи;

– во-вторых, минимизировать стоимость привлекаемого капитала с учётом его структуры (WACC), что напрямую влияет на инвестиционную привлекательность и возможность реализации проектов с невысокой маржинальностью;

– в-третьих, поддержание платёжеспособности и долгосрочной финансовой устойчивости остаётся обязательным условием, без которого невозможно говорить о стабильности бизнеса.

Процесс оптимизации капитала строится на трех фундаментальных принципах, каждый из которых играет самостоятельную, но взаимосвязанную роль.

Принцип системности предполагает, что оптимизация не может ограничиваться каким-либо одним элементом капитала или отдельной стадией его оборота. Напротив, она охватывает все виды капитала в их совокупности: собственный (уставный, добавочный, нераспределённая прибыль), заёмный (банковские кредиты, облигационные займы) и привлечённый (кредиторская задолженность, авансы покупателей). Кроме того, системный подход распространяется на все стадии кругооборота – от формирования источников до их трансформации в оборотные и внеоборотные активы и последующего возврата в денежную форму.

Принцип сбалансированности требует строгого соответствия между тем, каким образом привлечён капитал, и тем, на какие цели он направляется. Такое соответствие оценивается по трём ключевым параметрам: срокам (долгосрочные источники должны финансировать внеоборотные активы, краткосрочные – сезонные колебания оборотного капитала), объёмам (общий объём финансирования не должен превышать реальной потребности бизнеса, чтобы избежать неэффективного омертвления средств) и стоимости (использование более дорогих источников должно быть экономически оправдано ожидаемой отдачей).

Принцип адаптивности означает, что выстроенный механизм оптимизации не может оставаться статичным.

Внедрение системы оптимизации капитала представляет собой последовательный процесс, включающий пять ключевых этапов.

Диагностика. На начальном этапе проводится углублённый анализ текущего состояния управления капиталом. Рассчитываются исходные значения всех ключевых показателей (WACC, ROIC, коэффициенты ликвидности, структура капитала, длительность финансового цикла). Выявляются узкие места – например, избыточная доля краткосрочных заимствований в финансировании долгосрочных активов, высокая стоимость кредитного портфеля, неоправданно большие остатки дебиторской задолженности.

Разработка целевой модели. На основе данных диагностики и стратегических ориентиров бизнеса формируется целевая модель капитала. В ней определяются желаемые значения ключевых параметров: оптимальная структура капитала (соотношение собственных и заёмных средств), приемлемые границы ликвидности, целевой уровень WACC, а также плановые значения рентабельности и оборачиваемости. Целевая модель служит своего рода картой, задающей направление дальнейших действий.

Выбор инструментов. Для достижения целевых параметров подбираются конкретные методы и инструменты, адаптированные к отраслевой специфике и масштабу предприятия. Это могут быть как традиционные способы (реструктуризация задолженности, работа с кредитным портфелем, управление дебиторской задолженностью), так и более сложные механизмы (хеджирование процентных рисков, использование лизинга, факторинга, привлечение долгосрочного проектного финансирования). «С этой целью предприятия решают многие задачи» [2]. «Одним из условий, позволяющих говорить об успешной финансово-хозяйственной деятельности, является анализ капитала и источников его формирования» [3]. Финансовую модель формируют пять взаимозависимых компонентов, представленных на рисунке 1.



Рисунок 1 – Финансовая модель управления циркуляцией капитала

Реализация. На этом этапе разработанные решения внедряются в практическую деятельность. Как правило, это включает в себя постановку бюджетного управления с выделением центров финансовой ответственности, проведение реструктуризации существующей задолженности (например, замещение дорогих кредитов более дешёвыми, пролонгация краткосрочных займов), оптимизацию кредитного портфеля с учётом диверсификации кредиторов, а также настройку процессов взаимодействия с дебиторами (ужесточение кредитной политики, внедрение системы скидок за раннюю оплату).

Мониторинг и корректировка. Завершающий этап, который фактически не имеет конечной точки, поскольку оптимизация капитала – это непрерывный процесс. На регулярной основе проводится оценка достигнутых результатов по сравнению с целевыми показателями, анализируются отклонения. При изменении внешних условий (колебания ставок, изменения в налоговом законодательстве, появление новых рыночных возможностей) в механизм оперативно вносятся корректировки, что обеспечивает его постоянную актуальность и эффективность. «Планирование позволяет организациям следовать намеченным целям и заранее предугадывать возможное развитие событий» [4]. Проведем оценку структуры предприятия (табл.1).

Таблица 1 – Оценка структуры размещения капитала ООО «КЗ «Цветлит» за 2022–2024 гг., %

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024 г. от 2022 г.
I. Внеоборотные активы				
1. НМА	0,03	0,05	0,04	0,01
2. Результаты исследований и разработок	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Основные средства	32,45	24,34	18,84	-13,61
4. Финансовые вложения	22,71	1,98	0,40	-22,31
5. Отложенные налоговые активы	0,02	0,02	0,72	0,70
6. Прочие внеоборотные активы	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу I	55,21	26,39	19,99	-35,22
II. Оборотные активы				
1.Запасы	25,18	24,24	18,38	-6,80
2. НДС по приобретенным ценностям	0,00003	0,0007	0,0001	0,00
3. Дебиторская задолженность	6,57	46,07	39,47	32,90
4. Финансовые вложения	0,00	2,40	21,68	21,68
5. Денежные средства	12,90	0,73	0,08	-12,82
6. Прочие оборотные активы	0,14	0,17	0,39	0,26
Итого по разделу II	44,79	73,61	80,01	35,22
Итого стоимость имущества	100	100	100	0,00

Внеоборотные активы сократились в относительном выражении на 35,22 %. Главным источником снижения доли внеоборотных активов являются финансовые вложения и основные средства:

– финансовых вложений на 22,31 %;

– основных средств на 13,61 %.

За 2022–2024 гг. капитал предприятия вырос, при чём основное увеличение произошло за счёт оборотных активов (их доля повысилась с 44,79 % до 80,01 %). Среди оборотных активов наиболее значительно увеличились доли:

– дебиторской задолженности на 32,90 %, составив 39,47 %;

– краткосрочных финансовых вложений на 21,68 %, составив 21,68 %.

Противоположным образом изменились доли:

– запасов на 6,8 %, достигнув к 2024 году 18,38 %.

– денежных средств на 12,82 %, достигнув к 2024 году 0,08 %. Эта тенденция указывает на вероятное снижение критерия абсолютной ликвидности.

К имеющейся структуре капитала возможно применить оптимизацию в следующих направлениях.

Дебиторская задолженность, ее показатель составил к 2024 году 39,47 %. Это высокий показатель, он провоцирует кассовые разрывы. Необходимо отрегулировать контроль погашения при помощи пересмотра политики управления;

Краткосрочные финансовые вложения выросли на 21,68 % с 0 %. Необходимо оценить их реальную эффективность. Это нужно для того, чтобы выбрать наиболее выгодное направление использования свободного капитала;

Доля оборотных активов в общей структуре капитала составила 80,01 %. Оптимальной считается более сбалансированная структура, например, 40–60 % внеоборотных активов и 60–40 % оборотных. Возможно часть избыточных оборотных активов следует превратить в основные средства, НМА, долгосрочные инвестиции. Но сделать это необходимо с учетом сохранения минимально необходимой ликвидности.

Таким образом, главной задачей оптимизации капитала является построение такой структуры активов, которая способна создать основу для долгосрочного развития и гарантировать возможность расчетов по текущим обязательствам. Оптимизация капитала увеличивает «подушку безопасности» компании, тем самым снижая вероятность наступления финансовых рисков.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абелова Л. А. Формирование эффективной системы управления финансовыми ресурсами компании // Современные тенденции развития науки и образования в эпоху цифровизации: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Саранск, 26–27 апр. 2022 г.) : в 2 ч. / Саран. кооп. ин-т (фил.) РУК. Саранск : Ковылкинская типография, 2022. Ч. 2. С. 4–9

2. Абелова Л. А. Резервы формирования и совершенствование структуры источников формирования финансовых ресурсов ООО "Вторчермет" //Научные исследования в социально-экономическом развитии общества: материалы II Междунар.науч.-практ. конф. (Саранск, 11–12 апр. 2018 г.) / Мелитоп. ин-т гос. и муницип. управления Классич. приват. ун-та ; Саран. кооп. ин-т (фил.) РУК. Саранск : Принт-Издат, 2018. С. 62–65

3. Абелова Л. А. Анализ имущественного состояния организации и источников его финансирования // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества: материалы Нац. науч.-практ. конф. (Саранск, 21–22 апр. 2020 г.) / [редкол.: Р. Р. Хайров (отв. ред.) и др.] ; Саран. кооп. ин-т (фил.) РУК. Саранск : Принтиз, 2020. С. 4–10

4. Абелова Л. А. Бизнес-планирование в разработке инвестиционных проектов // Современные вопросы развития общества в условиях цифровизации. Материалы Национальной научно-практической конференции. Редколлегия: Р. Р. Хайров (отв. редактор) [и др.]. Саранск, 2023. С. 159–164.

УДК 336.6

АНАЛИЗ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

Маркова Анна Александровна, старший преподаватель
Горюнова Ольга Сергеевна, преподаватель
Российского университета кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: markovaanna2012@yandex.ru; o.s.goryunova@ruc.su

ANALYSIS OF BUSINESS ACTIVITY OF A COMMERCIAL ORGANIZATION IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

Markova Anna Alexandrovna, senior lecturer
Goryunova Olga Sergeevna, teacher
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассматривается основные теоретические и практические аспекты анализа деловой активности коммерческой организации в современных экономических условиях. Роль деловой активности в финансово-хозяйственной деятельности

заключается в том, что она характеризует динамику хозяйственной деятельности организации, насколько интенсивно она заключает сделки, использует ресурсы, генерирует прибыль и развивается.

Ключевые слова: анализ, деловая активность, оборачиваемость, рентабельность, индекс деловой активности, эффективность

The article discusses the main theoretical and practical aspects of analyzing the business activity of a commercial organization in modern economic conditions. The role of business activity in financial and economic activity lies in the fact that it characterizes the dynamics of an organization's economic activity, how intensively it enters into transactions, uses resources, generates profits and develops.

Keywords: analysis, business activity, turnover, profitability, business activity index, efficiency.

Деловая активность – это ключевой элемент стабильности финансового положения коммерческой организации. Деловая активность лежит в основе обеспечения устойчивого финансового развития любого хозяйствующего субъекта. Деловая активность коммерческой организации может выступать комплексной характеристикой финансово-хозяйственной деятельности (как конкретная экономическая категория, воплощённая в производстве товаров или оказании услуг). Деловая активность коммерческой организации отражает результативность работы относительно величины авансированных ресурсов либо их потребления в ходе производственного процесса. Деловая активность также характеризует совокупность усилий, направленных на продвижение организации на рынках продукции, труда и капитала.

В узком, финансово хозяйственном смысле деловая активность организации обозначает текущую или основную деятельность [1].

Наиболее ёмкая формулировка определяет деловую активность как способность организации за счёт результатов экономической деятельности занять устойчивое положение на конкурентном рынке, обеспечивая при этом высокую результативность относительно расхода ресурсов в рамках операционного цикла.

Анализ деловой активности включает:

– оценку скорости оборота средств, непосредственно определяющую размер годового оборота;

– исследование эффективности использования ресурсов организации посредством расчета и анализа показателей рентабельности;

– обобщение собранного аналитического материала и определения индекса деловой активности организации.

Анализ деловой активности выявляет проблемные зоны: избыточные запасы, дебиторскую задолженность, неэффективное использование оборудования или площадей. Данные о деловой активности помогают: ставить реалистичные цели; распределять бюджет; выбирать приоритетные рынки или продукты; планировать масштабирование бизнеса. Деловая активность характеризуется как качественными, так и количественными показателями.

Качественные характеристики это наличие конкурентов, широта рынков сбыта, деловая репутация, накопленный опыт и другое. При проведение финансового анализа, большое внимание уделяется расчету и анализу количественных показателей деловой активности.

Проведем анализ деловой активности условной коммерческой организации на основе данных, отраженных в таблицах 1–2. Показатели оборачиваемости характеризуют насколько эффективно использовались оборотные активы и какие элементы текущего капитала способствовали экономии финансовых ресурсов [2].

Оборачиваемость текущих активов анализируется в виде коэффициента оборачиваемости в разах и продолжительности периода оборачиваемости в днях. Показатель в оборотах или разах рассчитывается как отношение доходов к тек4ущим актива организации. Коэффициент оборачиваемости позволяет оценить сколько оборотов совершают текущие активы, как правило, в течение года. Продолжительности периода оборачиваемости в днях определяется, как произведение текущих активов на период исследования, деленное на доходы организации. Период в днях показывает временной интервал в течение, которого текущие активы организации полностью используются в производственно-хозяйственном процессе.

Таблица 1 – Изменение эффективности использования текущих активов коммерческой организации за 2022–2024 гг.

Наименование показателей	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонения (2024 г. от 2022 г.)	
				в тыс. руб.	в %
Доходы организации, тыс. руб.	83158	117675	105931	+22773	+27,4
Текущие активы, тыс. руб.:	23129	38086	20445	-2684	-11,6
– запасы	8366	8848	8695	+329	+3,9
– дебиторская задолженность	13737	15388	6876	-6861	-49,9

– денежные средства	722	13564	4708	+3986	+552,1
– прочие оборотные активы	305	285	165	-140	-45,9
Коэффициент оборачиваемости в разах:	3,6	3,1	5,2	+1,6	+44,4
– запасы	9,9	13,3	12,2	+2,3	+23,2
– дебиторская задолженность	6.1	7,6	15,4	+9,3	+152,5
– денежные средства	115.2	8,7	22.5	-92,7	-80,5
– прочие оборотные активы	272,6	412,9	642,0	+369,4	+135,5
Продолжительность периода оборачиваемости в днях:	101,5	118,1	70,4	-31,1	-30,6
– запасы	36,7	27,4	30,0	-6,7	-18,3
– дебиторская задолженность	60,3	47,7	23,7	-36,6	-60,7
– денежные средства	3,2	42,1	16,2	+13,0	+406,3
– прочие оборотные активы	1,4	0,9	0,6	-0,8	-57,1

Данные таблицы 1 показали, что все элементы оборотных активов. кроме денежных средств использовались более эффективно за последние три года. Так, ускорение оборачиваемости запасов за последние три года составило 18,3 дня или 23,2 оборота, дебиторской задолженности 60,7 дня или 152,5 оборота и прочих оборотных активов 57,1 дня или 135,5 оборота. В целом по оборотным активам ускорение составило 30,6 дня или 44,4 оборота.

Динамика оборачиваемости текущих активов положительно сказалась на показателях рентабельности, которые увеличиваются в 2024 г. по сравнению с 2022 г. (табл. 2).

Рентабельность позволяет оценить, сколько различных видов прибыли в организации концентрируется на единицу вложенных ресурсов [3]

Рентабельность активов, рентабельность текущих активов, рентабельность собственного капитала и рентабельность продаж увеличились за последние три года на 58,1 %, 58,33 %, 42.7 %: и 10.4 % соответственно.

Обобщающим показателем деловой активности организации является индекс деловой активности, который объединяет показатели оборачиваемости и рентабельности.

Таблица 2 – Динамика показателей рентабельности коммерческой организации за 2022–2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонения (2024 г. от 2022 г.)	
				абс-е	отн-е
Доходы организации, тыс. руб.	83158	117675	105931	+22773	+27,4
Активы организации, тыс. руб.	23203	38119	20532	-2671	-11,5
Капитал и резервы, тыс. руб.	4282	18939	14159	+9877	+230,7
Текущие активы, тыс. руб.	23129	38086	20445	-2684	-11,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	2423	14657	14059	+11636	+480,2
Рентабельность активов (имущества) %	10,4	38,5	68.5	+58,1	-
Рентабельность текущих активов %	10,5	38,5	68,8	+58,3	-
Рентабельность собственного капитала %	56,6	77,4	99,3	+42,7	-
Рентабельность продаж %	2,9	12.5	13,3	+10,4	-

Для расчета индекса деловой активности необходимо определить рентабельность продаж и оборачиваемость активов. Рентабельность продаж рассчитывается отношением прибыли от продаж к выручке и показывает сколько прибыли приходится на рубль выручки. В нашем случае прибыль от продаж в 2022 г. составляла 4,7 % от выручки, в 2023 г. 15,7 % и в 2024 г. 16,7 %. В течение анализируемого периода рентабельность продаж увеличилась на 12,0 %, что положительно характеризует прибыльность реализации продукции.

В свою очередь, оборачиваемость активов определяется отношением выручки к активам организации и показывает, сколько раз имущество хозяйствующего субъекта обновляется в течение года.

На основе представленных данных активы коммерческой организации обновлялись в течение 2022 г. 3,6 раза, в 2023 г. 3.1 раза и в 2024 г. 5.2 раза. В течение анализируемого периода ускорение оборачиваемости активов составило 1,6 оборота.

Исходя из вышеперечисленного, индекс деловой активности по годам равен: 2022 г. 16,9 %, 2023 г. 48,7 % и 86,8 %. Рост индекса на 69,9 % в 2024 г. по сравнению с 2022 г. положительно характеризует деловую активность организации.

Таким образом, анализ деловой активности коммерческой организации призван выполнять следующие функции:

– оценка эффективности ресурсов. Деловая активность демонстрирует продуктивность использования активов, ка питала и трудовых ресурсов. Высокая оборачиваемость запасов означает быструю реализацию товаров.

– прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности. Динамика деловой активности позво-

ляет предсказать: изменение выручки; потребность в дополнительном финансировании; риски кассовых разрывов;

– обеспечение финансовой устойчивости. Быстрая оборачиваемость активов и денег помогает: выполнять обязательства перед кредиторами и поставщиками; покрывать операционные расходы; избегать дефицита оборотных средств;

– формирование инвестиционной привлекательности. Инвесторы и банки анализируют деловую активность, чтобы оценить стабильность финансово-хозяйственной деятельности, окупаемость вложений и потенциал роста;

– обеспечение конкурентные преимущества. Высокая деловая активность даёт организации возможность: быстрее адаптироваться к рыночным изменениям; внедрять инновации; эффективнее продвигать товары и услуги; предлагать клиентам более выгодные условия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Финансовое планирование и риски : учебное пособие / Л. А. Абелова, Р. А. Захаркина, Н. Н. Катайкина [и др.]. Казань : Бук, 2026. 274 с. ISBN 978-5-00254-263-5. EDN WRPDCQ.

2. Мягкова, М. В. Источники финансирования оборотного капитала предприятия / М. В. Мягкова, Е. Г. Кечина // Теория и практика кооперации в современном обществе : материалы Международной научно-практической конференции, Саранск, 23–24 апреля 2025 года. Саранск: РИЦ МГПУ, 2025. С. 103–106. EDN EWVOKE.

3. Катайкина, Н. Н. Основные способы повышения прибыли предприятия / Н. Н. Катайкина // Современные вопросы развития общества в условиях цифровизации : материалы III Национальной научно-практической конференции, Саранск, 27–28 ноября 2024 года. Саранск: Редакционно-издательский отдел Мордовского государственного педагогического университета им. М. Е. Евсевьева, 2024. С. 54–58. EDN HYGIGA.

УДК 658.1

ПРИБЫЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ И СОВРЕМЕННЫЙ МЕХАНИЗМ ЕЕ УПРАВЛЕНИЯ

Мягкова Мария Валерьевна, кандидат экономических наук, доцент
Бардин Егор Михайлович, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st808991@ruc.su

ENTERPRISE PROFITS AND THE MODERN MECHANISM OF THEIR MANAGEMENT

Myagkova Maria Valer’evna, PhD (Economics), Associated Professor
Bardin Egor Mikhailovich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В современных условиях существующие подходы к управлению финансовыми результатами имеют низкую эффективность. В статье исследуется сущность прибыли как экономической категории, анализируются современные методы управления доходностью, инструменты нормирования, прогнозирования и важнейшие аспекты принятия управленческих решений.

Ключевые слова: управление прибылью, рентабельность, финансовый менеджмент, нормирование, прогнозирование, эффективность.

In modern conditions, the existing approaches to managing financial results are ineffective. The article explores the essence of profit as an economic category, analyzes modern methods of revenue management, tools for standardization, forecasting, and the most important aspects of making managerial decisions.

Keywords: profit management, profitability, financial management, rationing, forecasting, efficiency.

Важно разграничивать понятийный аппарат, связанный с формированием финансового результата. Затраты представляют собой стоимость ресурсов, потребленных в процессе производства, тогда как расходы – это часть затрат, приходящаяся на уже реализованную продукцию. Издержки, в свою очередь, являются наиболее широким понятием, включающим помимо явных затрат также потери от брака, недостачи и иные непроизводственные потери.

Прибыль современного предприятия выполняет три ключевые функции, каждая из которых требует специфических управленческих подходов. В таблице 1 представлены функции прибыли предприятия.

Таблица 1 – Функции прибыли предприятия

Функция прибыли	Содержание
Оценочная функция	Позволяет измерить экономический эффект от использования ресурсов, выступая интегральным показателем эффективности
Стимулирующая функция	Реализуется через использование прибыли как источника материального поощрения, финансирования социальных программ и научно-технического развития
Фискальная функция	Обеспечивает формирование доходной части бюджетов различных уровней посредством налоговых отчислений

Прибыль выступает фактором абсолютной эффективности работы предприятия, его динамичного развития. Размер полученной прибыли определяется качественными характеристиками производимой продукции, уровнем экономической заинтересованности сотрудников самого предприятия в качественном выполнении своих функций и эффективном использовании ресурсов. Кроме того, за счет получаемой прибыли происходит формирование бюджетов различных уровней бюджетной системы.

Управление прибылью представляет собой системный процесс подготовки, оценки и реализации решений по всем аспектам формирования, распределения и использования финансовых результатов. Экономические методы управления базируются на использовании системы рычагов и стимулов, оказывающих косвенное воздействие на производственные процессы.

Планирование прибыли выступает фундаментальным элементом управления. В отличие от упрощенного подхода к прогнозированию, современное планирование предполагает разработку целевых установок качественного и количественного характера с выбором наиболее эффективных путей их достижения. Особую значимость приобретает сценарный подход, позволяющий моделировать различные варианты развития событий и минимизировать риски принятия убыточных решений.

Ценовая политика предприятия также претерпевает изменения. В условиях высокой волатильности рынка ценообразование должно базироваться на точном понимании структуры затрат. Исследования показывают, что использование усредненных показателей себестоимости неизбежно ведет к скрытому субсидированию одних продуктов за счет других и искажению реальной картины рентабельности

Одним из наиболее действенных инструментов управления прибылью выступает нормирование затрат. Хайров Р. Р., Шилкина Т. Е., Мягкова М. В. отмечает, что «в отличие от формального подхода, при котором нормы существуют лишь в технологических картах, современное нормирование представляет собой полноценную управленческую модель. Данный подход позволяет устанавливать временные параметры, перечень потребляемых ресурсов, нормативы допустимых потерь» [1].

Особого внимания заслуживают социально-психологические методы, воздействующие на межличностные отношения и морально-психологический климат в коллективе. Мягкова М. В., Захаркина Р. А. и др. полагают, что «в современных условиях, характеризующихся высокой тревожностью и эмоциональной рецессией среди персонала, роль данных методов существенно возрастает. Дефицит эмоционального интеллекта у руководителей, неспособность поддерживать команду в условиях неопределенности непосредственно сказываются на производительности труда и, в конечном счете, на прибыльности бизнеса» [2].

Современная наука предлагает широкий спектр методов перспективной оценки прибыли. Традиционно выделяют математико-статистические методы, методы экспертных оценок и комбинированные подходы. Каждый из них обладает определенными преимуществами и ограничениями, однако наибольшую корректность прогнозов обеспечивает комплексное применение различных методик.

Прогнозирование прибыли следует рассматривать не как изолированную задачу, а как составную часть управления экономической устойчивостью организации. Под экономической устойчивостью понимается способность хозяйствующего субъекта сохранять платежеспособность, кредитоспособность и инвестиционную привлекательность при изменении условий внешней среды. Корректный прогноз финансового результата позволяет заблаговременно идентифицировать угрозы устойчивости и разработать превентивные меры.

Важно отметить, что в период 2024–2025 годов горизонт стратегического планирования существенно сократился. Если ранее компании могли разрабатывать стратегии на три-пять лет вперед, то в текущих условиях фокус сместился на оперативное планирование в пределах четырех-шести месяцев. Это требует от финансовых менеджеров принципиально иной гибкости и способности быстро адаптировать прогнозные модели.

Мягкова М. В. и Захаркина Р. А. отмечают, что «прибыль и капитализация предприятия – тесно связанные, но нетождественные категории. Высокая текущая прибыльность еще не гарантирует высокой рыночной стоимости бизнеса. Ключевым фактором, трансформирующим прибыль в капитализацию, выступает управляемость» [3].

По мнению Абеловой Л. А. «инвесторы и стратегические партнеры оценивают не столько сиюминутные финансовые показатели, сколько способность компании стабильно генерировать результат без ежедневного участия собственника. Прозрачная организационная структура, формализованные процессы, понятная система мотивации и корпоративная культура – все эти элементы системного управления создают фундамент предсказуемости бизнеса. Предсказуемость, в свою очередь, конвертируется в более высокую рыночную оценку» [4].

В качестве важного показателя для измерения результатов деятельности предприятий прибыль

находится в центре внимания пользователей бухгалтерской информации. Обеспечение стабильного и растущего уровня прибыли становится сложной задачей в современной бизнес-среде, характеризующейся постоянными изменениями и давлением конкуренции.

Таким образом, управление прибылью не может ограничиваться исключительно финансовой плоскостью. Необходимо выстраивание целостной управленческой системы, объединяющей экономические, организационные и социально-психологические аспекты. Только системный подход, обеспечивающий синергетический эффект от взаимодействия отдельных элементов, способен гарантировать устойчивый рост как прибыли, так и капитализации предприятия.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о существенной трансформации подходов к управлению прибылью в современных экономических условиях. Ключевыми тенденциями выступают: переход от оборота к маржинальности как главному целевому ориентиру; внедрение детализированного нормирования затрат для обеспечения прозрачности себестоимости; применение комплексных методов прогнозирования с учетом фактора неопределенности; а также интеграция финансового менеджмента с организационным развитием компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Хайров Р. Р., Шилкина Т. Е., Мягкова М. В. Мультимедийное пособие «Экономическая безопасность региона: концептуальные и аналитические аспекты». Свидетельство о регистрации программы для ЭВМ RU 2024683579, 14.10.2024. Заявка № 2024682398 от 27.09.2024

2. Myagkova M. V., Zakharkina R. A., Abelova L. A., Kataykina N. N., Markova A. A. Trends of the Development of the Green Economy in Russia // В сборнике: Sustainable Cooperative for the Creation of Green Supply Chains Based on Environmental Technologies and Responsible Innovations. Cham, 2024. pp 455–463

3. Мягкова М. В., Захаркина Р. А., Абелова Л. А., Катайкина Н. Н., Маркова А. А. Экономический потенциал и его влияние на экономическую безопасность Республики Мордовия // Монография. Казань: Бук, 2024. 82 с.

4. Налоги и налогообложение: электронное учебное пособие / Абелова Л. А., Волгина ИВ., Захаркина РА. и др.; Саранский кооп. ин-т (фил.) Российского ун-та кооп. Казань: Бук, 2024. 330 с.

УДК 658

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Мягкова Мария Валерьевна, кандидат экономических наук, доцент
Першин Владислав Вадимович, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: m.v.myagkova@ruc.su; st809000@ruc.su

THE ECONOMIC ESSENCE OF AN ENTERPRISE'S FINANCIAL RESOURCES

Myagkova Maria Valer'evna, PhD (Economics), Associated Professor
Pershin Vladislav Vadimovich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В современных условиях нестабильности экономической конъюнктуры и высокого уровня санкционного давления задачи формирования достаточного объема и рациональной структуры финансовых ресурсов приобретают для субъектов особую актуальность. В научной литературе до настоящего времени остается нерешенными вопросы однозначного толкованию сущности категории финансовые ресурсы. В исследовании проведен анализ существующих подходов к определению финансовых ресурсов предприятия, рассмотрена их взаимосвязь с иными терминами смежными категориями, изучена классификация источников формирования средств.

Ключевые слова: финансовые ресурсы, собственные ресурсы, привлеченные средства, заемные средства, предприятие.

In today's unstable economic environment and high level of sanctions pressure, the task of forming a sufficient volume and rational structure of financial resources has become particularly relevant for businesses. However, there are still unresolved issues in the scientific literature regarding the precise definition of the concept of financial resources. This study aims to analyze existing approaches to defining financial resources, explore their relationship with other related terms, and classify the sources of funds.

Keywords: financial resources, money, commercial enterprises, own resources, attracted funds, and borrowed funds.

Изучение содержательных аспектов категории «финансовые ресурсы» является одной из дискуссионных задач современной финансовой науки. Несмотря на широкое распространение категории как научной литературе, так и нормативных документах его сущностные характеристики определены неоднозначно.

По мнению Хайров Р. Р., Шилкиной Т. Е. и Мягковой М. В. «финансовые ресурсы представляют собой денежные доходы, накопления и поступления, формируемые у субъектов хозяйствования и предназначенные для выполнения финансовых обязательств, осуществления затрат по расширенному

воспроизводству и экономическому стимулированию» [1]. В рамках данной трактовки акцент делается на воспроизводственную функцию и целевой характер использования.

Мягкова М. В. и Захаркина Р. А. акцентируют внимание на источниках формирования, определяя финансовые ресурсы как «совокупность собственных, заемных и привлеченных денежных средств, находящихся в распоряжении предприятия. Такая интерпретация представляется более полной, поскольку учитывает многообразие источников финансирования в условиях рыночной экономики» [2].

Хайров Р. Р., Шилкиной Т. Е. и Мягковой М. В. предлагают рассматривать финансовые ресурсы как «форму стоимости, обслуживающую воспроизводственный процесс, по поводу которой складываются финансовые отношения между участниками» [3]. Данная трактовка позволяет интегрировать ресурсный и воспроизводственный аспекты.

Целесообразно отметить, что наиболее корректным является определение, согласно которому финансовые ресурсы предприятия представляют собой совокупность денежных средств (собственных, заемных и привлеченных), находящихся в его распоряжении и предназначенных для обеспечения непрерывности воспроизводственного процесса, выполнения финансовых обязательств и удовлетворения потребностей развития.

Экономическая сущность финансовых ресурсов раскрывается через анализ источников их формирования. Традиционно выделяют внутренние и внешние источники, которые, в свою очередь, дифференцируются на собственные, заемные и привлеченные средства.

В современных условиях источники формирования финансовых ресурсов субъектов хозяйствования коммерческого типа представлены в таблице 1.

Собственные внутренние источники занимают приоритетное положение, поскольку обеспечивают устойчивость финансового положения и снижают риски неплатежеспособности. В их состав входит прибыль, амортизационные отчисления, устойчивые пассивы.

Выступая в форме прибавочного продукта прибыль служит главным источником расширенения деятельности субъектов. Необходимо дифференцировать понятия и сущность валовой прибыли, прибыли до налогообложения и чистой прибыль, которая остается в распоряжении предприятия после уплата всех обязательных платежей. Именно чистая прибыль реинвестируется в деятельность субъектов для увеличения собственного капитала.

Таблица 1 – Источники формирования финансовых ресурсов субъектов хозяйствования

Источник	Характеристика
Собственные ресурсы	Финансовые ресурсы, вложенные владельцами предприятия и заработанные менеджментом предприятия в процессе финансово–хозяйственной деятельности (внутренние источники) и представлены двумя основными составляющими: – инвестированный капитал, вкладываемый собственниками в создание и развитие предприятия; – накопленный капитал, созданный и накопленный предприятием сверх того, что было инвестировано собственниками. Собственные финансовые ресурсы коммерческой организации включают: уставный капитал, добавочный капитал, текущую нераспределенную прибыль, амортизационные отчисления и устойчивые пассивы предприятия, включающие источники финансирования, постоянно находящиеся в обороте предприятия (например, резервы, образованные в соответствии с учредительными документами предприятия или по законодательству).
Привлеченные средства	Финансовые ресурсы, не являющиеся собственностью предприятия, но использующиеся им в финансово-хозяйственном обороте длительное время. К привлеченным финансовым ресурсам относятся и финансовые ресурсы, сформированные за счет бюджетных субсидий и бюджетных инвестиций.
Заемный капитал	Обеспечивает привлечение финансовых ресурсов для деятельности на условиях их возвратности, при наличии определенного срока использования и, в большинстве случаев, на условиях платности. Основными источниками заемных финансовых ресурсов для современных предприятий служат различные виды кредитования: банковское, налоговое, либо взаимное кредитование хозяйствующих субъектов. Менее распространенными формами привлечения заемных финансовых ресурсов у современных российских коммерческих организаций выступают выпуск облигаций, получение на беспроцентной основе средств государственных и негосударственных программ и фондов и др. Использование заемных источников получения финансовых ресурсов способствуют повышению эффективности деятельности предприятия, обеспечивают осуществление расширенного производства и рост эффективности использования собственного капитала.

Амортизационные отчисления являются структурным элементом затрат, который снижает размер налогооблагаемую прибыль при этом еще и служит важнейшим источником пополнения основных фондов производственного и непроизводственного назначения, обеспечивает возможность обновления внеоборотных активов.

В состав устойчивых пассивов входят средства, не принадлежащие предприятию, но постоянно находящиеся в его обороте в силу особенностей расчетов и ведения учета.

Внешние источники подразделяются на привлеченные и заемные средства.

Как справедливо отмечают Абелова Л. А., Волгина И. В., Захаркина Р. А. «привлеченные средства формируются за счет эмиссии акций, дополнительных взносов учредителей, паевых взносов, безвозмездного финансирования. Если внешние инвесторы вкладывают средства в уставный капитал, результатом является образование привлеченных собственных финансовых ресурсов. Заемные средства предоставляются на условиях возвратности, срочности и платности» [4]. В современной практике особое значение приобретают альтернативные формы заимствования инвестиционный налоговый кредит, коммерческий кредит, факторинг. В таблице 2 отражены основные функции финансовых ресурсов субъектов хозяйствования

Таблица 2 – Основные функции финансовых ресурсов предприятия

Функция	Характеристика
Защитная функция	Отвечает за создание специальных резервов для покрытия различного рода рисков и сохранение платежеспособности предприятия. Объем собственного капитала должен быть достаточным для обеспечения уверенности кредиторов, поставщиков в том, что предприятие способно отвечать по своим обязательствам.
Оперативная функция	Обеспечивает финансовую основу деятельности предприятия. Собственный капитал и заемные ресурсы предприятия в этой функции обеспечивают адекватную базу роста активных операций, то есть поддерживают объем и характер операций в соответствии с задачами предприятия.
Регулирующая функция	Заключается в поддержке функционирования организации на одном общем уровне, то есть в недопущении критических ситуаций в деятельности. Например, законодательство определяет минимально необходимый объем собственного капитала, который может использоваться для создания уставного фонда. Кроме этого, акционерные предприятия обязаны формировать резервный капитал.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о многогранности категории «финансовые ресурсы предприятия». Экономическая сущность термина не может быть сведена к простой совокупности денежных средств или источников финансирования. Финансовые ресурсы представляют собой сложную систему отношений по поводу формирования, распределения и использования денежных фондов, обеспечивающих непрерывность воспроизводственного процесса.

В своих трудах Мягкова М. В., Кузнецова Е. Г., Шилкина Т. Е. отмечают, что «современные тенденции цифровизации экономики требуют дальнейшего развития теории финансовых ресурсов, адаптации классических подходов к новым реалиям. При этом базовые принципы – обеспечение соответствия объема ресурсов потребностям развития, поддержание оптимальной структуры источников, максимизация отдачи от вложенных средств – сохраняют свое значение как фундамент финансовой устойчивости предприятия» [5].

ЛИТЕРАТУРА

1. Хайров Р. Р., Шилкина Т. Е., Мягкова М. В. Формирование и использование финансовых ресурсов предприятия // Управленческий учет. Научный журнал. 2023. № 4. С. 305–312

2. Мягкова М. В., Захаркина Р. А. Стратегия формирования финансовых ресурсов предприятия // «Роль инноваций в трансформации и устойчивом развитии общества» : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Саранск, 18–19 апр. 2023 г.) : в 2 ч. / редкол.: Р.Р. Хайров (отв. ред.) и др.; Саран. ко-оп. ин-т (фил.) РУК. Саранск : Рузаевский печатник, 2023. Ч. 1. С. 248–254

3. Хайров Р. Р., Шилкина Т. Е., Мягкова М. В. Анализ финансовых ресурсов предприятия и формирование их оптимальной структуры // Научно-практический журнал OpenScience. 2024. Т. 6. № 4. С. 108–122

4. Налоги и налогообложение : учебное пособие / Абелова Л. А., Волгина И. В., Захаркина Р. А. и др.; Саранский кооп. ин-т (фил.) Российского ун-та кооп. Казань: Бук, 2024. 330 с.

5. Мягкова М. В., Кузнецова Е. Г., Шилкина Т. Е. Оптимизация структуры финансовых ресурсов организации // Вестник Российского университета кооперации. 2022. №2(48). С. 38–44

УДК 336.6

ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Мягкова Мария Валерьевна, кандидат экономических наук, доцент
Харитонов Богдан Сергеевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: m.v.myagkova@ruc.su; st809003@ruc.su

FINANCIAL SUPPORT FOR COMMERCIAL BANK ACTIVITIES

Myagkova Maria Valer'evna, PhD (Economics), Associated Professor
Kharitonov Bogdan Sergeevich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В данном исследовании рассматриваются теоретические и практические аспекты финансового обеспечения деятельности коммерческого банка, изучаются основы формирования, распределения и использования фондов денежных средств. Проводится анализ актуальных подходов управления финансовыми ресурсами в условиях цифровизации экономики и ужесточения надзора со стороны мегарегулятора.
Ключевые слова: коммерческий банк, финансовое обеспечение, собственный капитал, привлеченные средства, банковские риски, ресурсная база.

This study examines the theoretical and practical aspects of financial support for the activities of a commercial bank, and studies the fundamentals of the formation, distribution, and use of funds. It also analyzes current approaches to managing financial resources in the context of digitalization of the economy and increased supervision by the mega-regulator.
Keywords: commercial bank, financial support, equity capital, borrowed funds, banking risks, and resource base.

Современные экономические условия определяют необходимость повышенного обеспечения устойчивости деятельности кредитных организаций. Финансовое обеспечение деятельности коммерческого банка представляет собой процесс формирование совокупности источников финансовых ресурсов в составе общей стратегии управления его активами и пассивами. В условиях высокой волатильности финансовых рынков важнейшим фактором обеспечения конкурентоспособности является способность банка формировать оптимальную ресурсную базу.

В отличие от предприятий реального сектора, специфика банковской деятельности заключается в преобладании привлеченных средств над собственными ресурсами. В структуре пассивов российских банков доля собственных средств составляет в среднем 12–14 %, тогда как привлеченные ресурсы формируют основу для проведения активных операций.

В трудах Абеловой Л. А., Волгиной И. В., Захаркиной Р. А. и др. отмечается, что «финансовое обеспечение банка включает три взаимосвязанных элемента:

– собственные средства – гарант защиты интересов кредиторов и вкладчиков, источник развития материально-технической базы и внедрения инноваций;

– привлеченные ресурсы – средства клиентов (юридических и физических лиц), межбанковские кредиты, выпущенные долговые ценные бумаги, характеризуются высокой степенью изменчивости;

– эмиссионный доход и резервы – формируются в результате размещения акций и обязательных отчислений, создавая подушку ликвидности» [1].

В современных условиях традиционная структура ресурсов банка должна быть дополнена условно-бессрочными инструментами (субординированные облигации, вечные еврооблигации). В таблице 1 отражены факторы финансового обеспечения деятельности коммерческих банков.

Таблица 1 – Факторы финансового обеспечения деятельности коммерческих банков

Внутренние факторы	Внешние факторы
связанные с рискованной кредитной политикой кредитной организации	вызванные изменениями в экономической, политической, социальной сферах государства
связанные с нарушением ликвидности деятельности кредитной организации	вызванные неблагоприятной рыночной конъюнктурой
вызванные низким качеством банковского менеджмента	связанные с криминализацией банковского сектора
связанные с нарушением законодательства в банковской сфере	связанные с колебаниями на мировых рынках

Кузнецова Е. Г., Мягкова М. В., Шилкина Т. Е. говорят о том, что «финансовое обеспечение деятельности банка включает в себя следующее: финансовое планирование, поиск источников финансирования, структурирование сделок по привлечению финансовых ресурсов, сам процесс финансирования, рациональное и эффективное использование ресурсов, формирование финансовых резервов, финансовый контроль и аудит» [2].

В исследованиях Мягкова М. В., Кузнецова Е. Г., Шилкина Т. Е. упоминается о том, что «задачи модернизации российской банковской системы, повышения ее конкурентоспособности и удовлетворения потребностей развития отечественной экономики в финансовых ресурсах обусловливают решения проблем финансового обеспечения деятельности банков» [3]. В процессе финансового обеспечения деятельности коммерческого банка необходимо использовать систему параметризации, которая включает в себя основные компоненты, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Элементы системы финансового обеспечения деятельности коммерческого банка

Компонент системы	**Элемент системы**
Финансовые рычаги	Конкретные формы финансовых отношений, действие которых связано с формированием, распределением и использованием денежных доходов и фондов денежных средств,

	как на общегосударственном уровне, так и на уровне отдельных отраслей, предприятий, организаций. Включают: прибыль, процент, дисконт, резервы и др.
Финансовые методы	Способы воздействия финансовых отношений на хозяйственный процесс, формирование и использование денежных фондов
Финансовые источники	Используемые банком инструменты привлечения финансовых ресурсов на условиях срочности платности и возвратности
Показатели	Величина активов и пассивов банка, собственных средств (капитала) кредитной организации, их динамика и структура, финансовые результаты, показатели Показатели использования прибыли и фондов, создаваемых из прибыли. Размер резерва банка на возможные потери по ссудам
Индикаторы	Расчетные обязательные нормативы достаточности икапитала (Н1), нормативы ликвидности (Н2, Н3 и Н4), нормативы характеризующие уровень принятых кредитных рисков (Н6, Н7, Н9.1, Н10.1, Н12) Коэффициенты рентабельности банка Рейтинги кредитоспособности Частные и интегральные индикаторы финансовых рисков банка
Нормативно-правовое обеспечение	Правовое обеспечение финансового управления составляет действующее законодательство, регулирующее деятельность по финансовому обеспечению банка Внутренние нормативные акты банка, финансовая отчетность
Вектор-функция	Характеризует направление улучшения механизма финансового обеспечения банка

В исследованиях Мягкова М. В., Кузнецова Е. Г., Шилкина Т. Е. упоминается «система финансового обеспечения коммерческих банков в текущих условиях сталкивается с рядом системных проблем» [3]. Во-первых, финансирование инвестиционных проектов требует значительных объемов капитала. Во-вторых, цифровая трансформация требует от банков существенных инвестиций в IT-инфраструктуру, которые не всегда могут быть профинансированы за счет собственных средств. В-третьих, волатильность процентных ставок требует новых подходов к управлению процентным риском. В таблице 3 рассмотрим основные проблемы финансового обеспечения деятельности коммерческого банка и возможные пути их преодоления.

Таблица 3 – Проблемы финансового обеспечения деятельности коммерческого банка

Проблем финансового обеспечения банковской деятельности	**Возможности решения**
Проблема управления ликвидностью банка.	Превращая часть неликвидных активов в ценные бумаги, банк имеет возможность путем их продажи привлечь дополнительные ресурсы и инвестировать их в менее рисковые или более ликвидные активы.
Проблема соблюдения требований достаточности капитала	В результате выделения из баланса банка высокорискованных активов и финансирования посредством секьюритизации уменьшается величина активов банка, взвешенных по степени риска, т.е. (Н1) значение знаменателя показателя Н1 сокращается, следовательно, значение норматива растет
Проблема максимизация прибыли	Сделки ипотечного кредитования с последующей передачей пула активов специальной финансовой компании и их рефинансирование через эмиссию обеспеченных ценных бумаг предполагает получение доступа банка к более дешевым долгосрочным ресурсам. При этом продавая пул ипотечных активов банк оперативно получает финансовые средства, которые снова размещает в новые доходные активы, пускает их в оборот.
Проблема минимизации Стоимости привлекаемого капитала	Благодаря диверсификации и защиты их от рисков, процентная доходность таких инструментов имеет относительно малую рисковую составляющую, что обуславливает низкую стоимость привлекаемого капитала
Проблема управления финансовыми рисками	Секьюритизация решает проблему диверсификации риска. Для обеспечение долгосрочными кредитами можно осуществить несколько выпусков краткосрочных ценных бумаг. Получая ресурсы от продажи краткосрочных бумаг, банк может использовать их для более надежного размещения, что позволит покрыть кредитный риск от низких процентных ставок, и от непогашения кредита. В процессе секьюритизации происходит распределение риска среди ее участников

Хайров Р. Р., Шилкина Т. Е., Мягкова М. В. утверждают, что «финансовое обеспечение деятельности коммерческого банка является фундаментальной основой его надежности и устойчивости» [4]. Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что простое увеличение объема ресурсной базы, необходимо пересмотреть в пользу качественного управления структурой источников финансирования.

В современных условиях неопределенности внешней среды важнейшей задачей становится выступает способность банка минимизировать стоимость формирования ресурсов. В учебном пособии Кузнецовой Е. Г., Мягковой М. В., Шилкиной Т. Е. отмечается, что «перспективы развития системы

финансового обеспечения связаны с дальнейшей цифровизацией процессов управления финансовыми ресурсами» [5]. Актуальным является применение комплексного подход с использованием традиционной оценки рисков и инновационных методами привлечения ресурсов.

ЛИТЕРАТУРА

1.Налоги и налогообложение: электронное учебное пособие / Абелова Л. А., Волгина И. В., Захаркина Р. А. и др.; Саранский кооп. ин-т (фил.) Российского ун-та кооп. Казань: Бук, 2024. 330 с.

2.Кузнецова Е. Г., Мягкова М. В., Шилкина Т. Е. Экономическая безопасность коммерческого банка / Саран. кооп. Ин-т РУК. Саранск: Ковылкинская типография, 2020. 99 с.

3.Мягкова М. В., Кузнецова Е. Г., Шилкина Т. Е. Формирование кредитного портфеля коммерческого банка // Управленческий учет. 2021. № 3-2. С. 508–517

4.Хайров Р. Р., Шилкина Т. Е., Мягкова М. В. Мультимедийное пособие «Экономическая безопасность региона: концептуальные и аналитические аспекты». Свидетельство о регистрации программы для ЭВМ RU 2024683579, 14.10.2024. Заявка № 2024682398 от 27.09.2024

5.Кузнецова Е. Г., Мягкова М. В., Шилкина Т. Е. Страховой менеджмент : учебно-методическое пособие / Саран. кооп. Ин-т РУК. Саранск: Ковылкинская типография, 2020. 112 с.

УДК 336.6

НАПРАВЛЕНИЯ И СПОСОБЫ УКРЕПЛЕНИЯ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Мягкова Мария Валерьевна, кандидат экономических наук, доцент
Куликова Екатерина Евгеньевна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: m.v.myagkova@ruc.su; st808998@ruc.su

DIRECTIONS AND WAYS TO STRENGTHEN THE FINANCIAL CONDITION OF THE ORGANIZATION

Myagkova Maria Valerievna, PhD (Economics), Associated Professor
Kulikova Ekaterina Evgenievna, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В условиях рыночной экономики ключевыми приоритетами любой компании выступают рост производительности, увеличение доходности и удовлетворение запросов целевой аудитории. Устойчивое функционирование бизнеса невозможно без прочной финансовой базы. В данной работе проанализированы практические подходы к оздоровлению финансовой деятельности предприятия, а также детально рассмотрены инструменты стабилизации его финансового положения.

Ключевые слова: эффективность, финансовое положение, финансовая устойчивость, ликвидность, организация.

In a market economy, the key priorities of any company are increasing productivity, increasing profitability, and satisfying target audience demands. Sustainable business operations are impossible without a solid financial foundation. This paper analyzes practical approaches to improving a company's financial performance and provides a detailed examination of tools for stabilizing its financial position.

Keywords: efficiency, financial position, financial stability, liquidity, organization.

Финансовая устойчивость организации – это итог грамотного управления всеми производственными и хозяйственными факторами, которые влияют на результаты ее деятельности. По мере того, как предприятия становятся более самостоятельными, растет и их ответственность – как экономическая, так и юридическая. Это делает финансовую устойчивость особенно важной характеристикой бизнеса.

Соответственно, повышается и роль анализа финансового состояния компании: насколько эффективно она распоряжается своими денежными средствами и где они размещены.

В ходе анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия одним из ключевых объектов исследования выступает его финансовая устойчивость. Именно параметры финансовой устойчивости предопределяют платежеспособность предприятия и формируют его инвестиционную привлекательность. Ахмедзянова Ф. К. в своей работе “методика и результаты управления финансовой устойчивостью” выделяет “четыре типа финансовой устойчивости: абсолютная, нормальная, неустойчивое финансовое состояние и кризисное” [1].

Снижение показателей платежеспособности, как правило, служит первым индикатором надвигающегося финансового кризиса и может повлечь за собой последующую несостоятельность организации. Риск обуславливается тем, что можно нанести урон по деловой репутации организации, что в свою очередь влечет к потере устоявшихся деловых контактов с контрагентами и заемному финансированию.

Необходимо подчеркнуть, что управление показателями ликвидности организации представляет

собой двоякий процесс. С одной стороны, целенаправленная политика по управлению активами, ориентирована на ускорение их оборота, регулярная работа с дебиторской задолженностью и выстраивание оптимальных сроков ее погашения не устраняют вероятности падения показателей ликвидности организации. С другой стороны, заведомая приостановка операций способна обеспечить высокий уровень ликвидности, однако подобная политика может оказать негативное воздействие на операционную деятельность организации в целом.

Избыточная концентрация ликвидных активов способна породить дефицит финансовых ресурсов, необходимых для развития деятельности организации и в последствии привести к падению прибыли и отрицательной динамике в целом.

Для достижения наиболее успешного функционирования организация должна выдерживать определенную формулу соотношению ликвидности и оборачиваемости активов. При этом неотъемлемым условием принятия решений выступает учет актуальной рыночной конъюнктуры, а также стратегических целей и задач, определенных в рамках долгосрочной политики развития организации [2].

Анализ показателей ликвидности и финансовой устойчивости организации представляет практический интерес не только для кредитных организаций, но и для потенциальных партнеров и поставщиков, стремящихся объективно оценить надежность контрагента и минимизировать риски, сопряженные с установлением новых деловых отношений.

Из вышеизложенного следует, что в практике управление финансово-хозяйственной деятельностью организации выделяют два принципиально противоположных подхода – консервативный и агрессивный.

Консервативная стратегия управления предполагает сведение рисков к минимуму, в то время как агрессивная модель, допускает принятие значительного уровня неопределенности. При реализации консервативного подхода организация последовательно выстраивает политику, направленную на укрепление показателей ликвидности [3].

Агрессивная модель управления, ставит во главу угла получение максимального финансового результата путем расширения производственной базы и интенсификации оборота активов. Обеспечение же достаточного уровня ликвидности при данном подходе рассматривается как задача второго плана.

В первоисточнике: “комплекс мероприятий по улучшению показателей ликвидности и платежеспособности организации предполагает наращивание объема денежных средств посредством реализации следующих мер- писала Н. В. Пучкова в журнале “Теория и практика современной науки”:

– Продажа избыточного и морально устаревшего оборудования излишнего или морально устаревшего оборудования;
– Пересмотр условий и сроков погашения действующих кредитов и займов;
– Сокращение кредиторской задолженности.

К дополнительным инструментам повышения платежеспособности и финансовой устойчивости организации можно отнести:

– Совершенствование состава и соотношения источников формирования финансовых ресурсов, путем сокращения краткосрочных обязательств и аккумулирование устойчивых активов;
– Вывод из оборота имущества, не вовлеченного в основную хозяйственную деятельность организации, а также ускорение оборачиваемости уже имеющихся категорий активов;

Для достижения обозначенных целей может быть предусмотрено проведение комплекса следующих мер:

– Увеличение собственного капитала за счет капитализации нераспределенной прибыли организации;
– Прирост уставного капитала;
– Реализация безвозмездной субсидии;
– Мобилизация льготных средств и беспроцентных кредитов.

Проведение финансового анализа требует системного и последовательного подхода. Ключевой целью данного процесса является выявление негативных факторов, влияющих на финансовое положение, компании и разработка конкретных направлений по укреплению ее финансовой устойчивости [4].

Финансовая устойчивость организации напрямую зависит от размера получаемой прибыли. На величину прибыли влияет несколько факторов: цены на продукцию и объемы их продаж, затраты на производство, а также доходы от прочей деятельности. Основные постулаты, на которых строится главный принцип функционирования организации, заключается в мобилизации ресурсов и максимизации прибыли.

Существенное воздействие на финансовое положение организации оказывают также затраты на производство. Среди ключевых факторов, способствующих их росту, выделяют: увеличение стоимости сырья и материалов, рост тарифов на услуги сторонних поставщиков, а также необходимость об-

новления устаревшей производственной базы. А производственные возможности компании в свою очередь, напрямую обусловлены объемом располагаемых финансовых ресурсов и актуальным уровнем потребительского спроса на выпускаемую продукцию.

Наряду с вышесказанным, не менее значимым фактором выступает увеличение удельного веса расходов на оплату труда в общей структуре затрат. Данная тенденция обусловлена расширением фонда заработной платы и как следствие, пропорциональное нарастание обязательных отчислений в государственные внебюджетные фонды.

“Для укрепления финансового состояния и повышения финансовой устойчивости организации могут быть реализованы следующие меры:

– Наращивание объемов собственных оборотных средств, путем формирования резервов;

– Взыскание дебиторской задолженности от контрагентов и покупателей;

– Увеличение рентабельности продаж, путем ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности, что в свою очередь способствует уменьшению затрат”.

Помимо этого, результативными являются мероприятия, реализуемые в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах:

– Выделение в структуре организации центров затрат и центров ответственности;

– Ведение управленческого учета и анализ расходов;

– Разработка гибкой и эффективной ценовой политики;

– Систематический контроль за использованием оборудования и своевременное проведение технического обслуживания производственных мощностей в целях недопущения снижения качества продукции;

– Запуск системы материального стимулирования персонала;

Таким образом, главное в стабилизации финансового состояния – это вовремя выявленные негативные аспекты и задействование всего внутреннего потенциала организации. А финансовая устойчивость при этом является постулатом для дальнейшего развития организации, даже в условиях нестабильной экономической конъюнктуры и рыночной конкуренции.

“Для улучшения финансового состояния необходимо регулярно анализировать показатели деятельности предприятия. Это помогает вовремя выявлять возможные проблемы и поддерживать финансовую устойчивость и платежеспособность”. Кроме того, результаты анализа позволяют разрабатывать конкретные меры по укреплению финансового состояния организации [5].

ЛИТЕРАТУРА

1. Ахмедзянова Файруза, Методика и результаты управления финансовой устойчивостью предприятия / Файруза Ахмедзянова. Москва: РГГУ, 2022. 606 с.

2. Мягкова М. В., Захаркина Р. А. Внешние и внутренние факторы финансовой устойчивости предприятия // Современные вопросы развития общества в условиях цифровизации: материалы Нац. науч.-практ. конф. (Саранск, 17–18 нояб. 2022 г.); Саран. кооп. ин-т (фил.) РУК. Саранск: Принт-Издат, 2023. С. 226–232.

3. Хайров Р. Р. Методический подход к оценке экономической устойчивости предприятия // Р. Р. Хайров, Т. Е. Шилкина, Е. В. Зотова. OpenScience.2022. Т. 4. № 4. С. 123–137.

4. Шеремет, А. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебник / А. Д. Шеремет. 2-е изд., доп. Москва: ИНФРА-М, 2023. 374 с.

5. Пучкова Н. В., Направления и способы укрепления финансового состояния организации. Теория и практика современной науки. 2022. № 3(9). С. 385–389.

УДК 336

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Мягкова Мария Валерьевна, кандидат экономических наук, доцент
Липатова Елена Павловна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: m.v.myagkova@ruc.su; st810683@ruc.su

MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION'S WORKING CAPITAL

Myagkova Maria Valerievna, PhD (Economics), Associate Professor
Lipatova Elena Pavlovna, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Механизм управления оборотным капиталом обеспечивает платежеспособность и устойчивость организации путём развития запасов, дебиторской и кредиторской задолженности и денежных потоков. В статье представлена структурно-функциональная модель управления оборотными средствами, рассмотрены методы оценки потребности и инструменты оперативного контроля. В статье представлен процесс формирования и использования оборотного капитала, обнаружение рисков и проблем, а также их решения.

Ключевые слова: оборотный капитал; ликвидность; управление запасами; дебиторская задолженность; денежный поток; финансовое планирование; рентабельность

The working capital management mechanism ensures the organization's solvency and sustainability by developing inventories, accounts receivable and accounts payable, and cash flows. The article presents a structural and functional model of working capital management, discusses methods for assessing needs, and provides tools for operational control. The article outlines the process of forming and utilizing working capital, identifies risks and challenges, and provides solutions.

Keywords: working capital; liquidity; inventory management; accounts receivable; cash flow; financial planning; profitability

В современных условиях развития экономики большая роль отводится вопросам эффективного использования оборотного капитала предприятия. Процесс эффективного использования оборотного капитала основывается на создании определенного механизма, который включает в себя элементы оптимальных источников финансирования, оборачиваемость ресурсов, снижения дебиторской задолженности.

Вопросам эффективного использования оборотного капитала посвящены многие работы современных экономистов. «Оборотный капитал представляет собой сумму, которую предприятие вложило приобретение оборотных средств» [1]. Состав оборотного капитала представлен на рисунке 1.



Рисунок 1 – Состав оборотного капитала предприятия

Управление оборотным капиталом предприятия представляет собой комплексный процесс, включающий стратегическое планирование и непрерывный мониторинг стадий его формирования и эксплуатации. Эффективность данной системы обусловлена трансляцией плановых показателей до уровня линейных структурных подразделений, что позволяет осуществлять оперативный контроль за выполнением производственных заданий, динамикой операционных затрат, состоянием материально-технических запасов, а также вектором денежных потоков и состоянием расчетов.

Центральным инструментарием контроля за движением оборотных активов выступает финансовый анализ. В рамках научного подхода аналитическая работа должна охватывать детерминированный набор показателей, среди которых приоритетными являются:

– Компонентный состав и структура оборотных активов;
– Оптимальность их распределения между сферами производства и обращения;
– Структура источников финансирования (собственные и заемные средства);
– Качество дебиторской задолженности;
– Коэффициенты оборачиваемости и рентабельности активов;
– Показатели текущей ликвидности и платежеспособности.

Существуют инструменты, которые помогают в управлении оборотным капиталом, направленные на дебиторскую и кредиторскую задолженность, денежные средства и запасы [2]. Состав инструментов управления оборотного капитала представлен на рисунке 2.



Рисунок 2 – Состав инструментов управления оборотного капитала

Реализация функции финансового контроля в современной организации детерминирована необходимостью оптимизации распределения ресурсов и минимизации экспозиции к финансовым рискам. Объективная потребность в осуществлении контрольных мероприятий в сфере материального производства обусловлена непрерывным участием финансовых отношений на всех этапах кругооборота оборотных средств – от стадии формирования производственных запасов до распределения и конечного потребления продукта [4, с. 293]. Традиционно сложившаяся практика управления оборотным капиталом в большинстве хозяйствующих субъектов ограничивается решением узкоспециализированных задач, таких как:

– Определение количественной потребности в оборотных средствах;

– Мониторинг структуры источников финансирования;

– Оценка рентабельности их использования.

Несмотря на теоретическую проработанность вопроса, в современной корпоративной практике наблюдается отсутствие комплексных систем внутреннего контроля. Существующий разрыв в контрольных процедурах между этапами планирования материальных потребностей и финальной стадией инкассации дебиторской задолженности препятствует созданию единого контура управления стоимостью.

Для обеспечения эффективности контрольных процедур внутреннему аудитору необходимо провести детерминированный анализ состава и структуры оборотных средств. В рамках системного подхода целесообразно выделить следующие ключевые этапы (контрольные точки) аудита оборотного капитала:

1. На данном этапе проверяется обоснованность поступления производственных запасов (сырья, материалов, топлива, полуфабрикатов). Контроль базируется на верификации соответствия договоров поставки утвержденному производственному плану, годовой потребности в ресурсах и установленным нормативам оптимального запаса.

2. Объектом проверки выступает правомерность и своевременность оплаты материальных ценностей. Особое внимание уделяется анализу форм расчетов, мониторингу динамики кредиторской задолженности и её детализации в разрезе конкретных контрагентов.

3. Контрольные мероприятия фокусируются на процессах трансформации ресурсов:

– Регламентация отпуска материалов в производство;

– Верификация остатков незавершенного производства (НЗП) и методологии их нормирования;

– Анализ фактической величины НЗП в сопоставлении с плановыми показателями;

– Оценка корректности проведения инвентаризаций и формирования себестоимости НЗП.

4. Осуществляется проверка правильности калькулирования себестоимости выпуска с учетом изменения остатков НЗП на начало и конец отчетного периода. Аудиту подлежат алгоритмы списания производственной себестоимости реализованной продукции, а также корректность учета управленческих и коммерческих расходов.

5. Система контроля за расчетами с покупателями направлена на верификацию полноты и своевременности исполнения обязательств контрагентами. Превентивное выявление нарушений в расчетной дисциплине является инструментом минимизации риска возникновения невозвратных долгов.

6. Завершающим этапом является проверка сохранности и целевого использования денежных

средств. Периметр аудита включает кассовые и банковские операции в национальной и иностранных валютах, операции с денежными документами, а также, в соответствии с современными тенденциями, транзакции с использованием цифровых активов [3, с. 87]. Обеспечение непрерывности и ритмичности производственных процессов, а также минимизация рисков в снабженческо-сбытовой деятельности напрямую зависят от эффективности функционирования оборотного капитала. Достижение данных целей возможно исключительно через качественную трансформацию контрольной функции управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бучик, Т. А. Оптимизация оборотного капитала / Т. А. Бучик // Финансы. Учет. Аудит. 2022. № 6. С.43.
2. Машарипов, Р. С. Современные методы и инструменты управления оборотным капиталом организации в целях развития организации / Р. С. Машарипов // Студенческий вестник. 2023. С. 26–29.
3. Древинг С. Р., Борисова О. В., Хрустова Л. Е. Финансовый контроль в системе финансового менеджмента : учебник. Москва: КноРус, 2025. 347 с.
4. Косаренко Н. Н. Финансовый контроль деятельности экономического субъекта : учеб. пособие. Москва: КноРус, 2026. 149 с.
5. Кулак, М. И. Стратегия управления оборотными средствами предприятия / М. Кулак // Аграрная экономика. 2023. № 8. С. 51–56.
6. Русецкая, А. В. Управление источниками формирования оборотных средств предприятия / А. В. Русецкая // Управление корпоративными финансами. 2024. № 3. С. 45.
7. Шарамко М. М. Внутренний контроль: методология, система и процессы : монография. Москва: Русайнс, 2023. 228 с.

УДК 336.64

ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Наумов Владислав Алексеевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st808999@ruc.su

FINANCIAL RISKS OF THE ENTERPRISE

Naumov Vladislav Alekseevich, Master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Анализ финансовых рисков предприятия в современной экономической парадигме приобретает принципиально новое измерение. Ключевой фактор, определяющий острую актуальность, связан с кардинальным повышением стоимости ошибки. Именно способность к интегральной оценке совокупности рисков определяет конкурентоспособность и финансовую устойчивость предприятия

Ключевые слова: анализ финансовых рисков, совокупность рисков, конкурентоспособность и финансовая устойчивость предприятия, платежеспособность, достоверность

The analysis of financial risks of an enterprise in the modern economic paradigm acquires a fundamentally new dimension. The key factor determining the acute relevance is associated with a drastic increase in the cost of error. It is the ability to comprehensively assess the totality of risks that determines the competitiveness and financial stability of an enterprise.

Keywords: analysis of financial risks, totality of risks, competitiveness and financial stability of the enterprise, solvency, reliability.

Настоящая статья посвящена анализу финансовых рисков ООО «Дентро» – предприятия, демонстрирующего парадоксальную динамику: на фоне значительного роста выручки (62 % за 2022–2024 гг.) и увеличения совокупных активов (на 117,1 %) наблюдается устойчивое падение всех видов прибыли и экстремально низкая маржинальность бизнеса. На основе данных бухгалтерской отчетности за период 2022–2024 гг. в работе выявляются системные факторы возникновения финансовых рисков, дается их классификация и предлагаются направления стабилизации.

Таблица 1 – Основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «Дентро» за 2023–2025 гг., тыс. руб.

Показатели	Годы						Отклонение (+,-) 2024 г. от				Темп прироста суммы% 2024г. к	
	2022 г.		2023 г.		2024 г.		2023 г.		2022 г.		2023 г.	2022 г.
	сумма	уд.вес	сумма	уд.вес	сумма	уд.вес	сумма	уд.вес	сумма	уд.вес		
Выручка	6110879	100	6740487	100	9897366	100	3156879	0	3786487	0,00	146,8	162,0
Себестоимость	6072191	99,37	6407465	95,06	9383484	94,81	2976019	-0,25	3311293	-4,56	146,4	154,5
Валовая прибыль	38688	0,63	333022	4,94	513882	5,19	180860	0,25	475194	4,56	154,3	1328,3

Коммерческие расходы		0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00		
Управленческие расходы	117322	1,92	116736	1,73	209838	2,12	93102	0,39	92516	0,20	179,8	178,9
Прибыль (убыток) от продаж	-78634	-1,29	216286	3,21	304044	3,07	87758	-0,14	382678	4,36	140,6	-386,7
Проценты к получению	258	0,004	1066	0,02	582	0,01	-484	-0,01	324	0,002	54,6	225,6
Проценты к уплате	29844	0,49	28691	0,43	80122	0,81	51431	0,38	50278	0,32	279,3	268,5
Прочие доходы	1370235	22,42	846129	12,55	342670	3,46	-503459	-9,09	-1027565	-18,96	40,5	25,0
Прочие расходы	1067938	17,48	779296	11,56	542150	5,48	-237146	-6,08	-525788	-12,00	69,6	50,8
Прибыль до налогообложения	194077	3,18	255494	3,79	25024	0,25	-230470	-3,54	-169053	-2,92	9,8	12,9
Чистая прибыль	181331	2,97	236828	3,51	7017	0,07	-229811	-3,44	-174314	-2,90	3,0	3,9

Согласно данным таблицы 1, по итогам хозяйственно-финансовой деятельности ООО «Дентро» за 2024 год прибыль до налогообложения составила 25 024 тыс. руб., что на 169 053 тыс. руб. ниже значения 2022 года. Сопоставление указанных показателей свидетельствует о существенном уменьшении финансового результата на фоне роста выручки.

Обобщение результатов анализа позволяет заключить: функционирование предприятия эффективно, но фиксируется последовательное ухудшение всех форм финансового результата. Выявленная ситуация трактуется как проявление механизма "ценовых ножниц", где темпы роста себестоимости опережают темпы роста дохода.

За период с 2022 по 2024 год номинальный объем реализации продукции увеличился на 62,0 %. Однако доля полной себестоимости в объеме продаж поднялась до отметки 94,81 % и как следствие, уровень валовой рентабельности не превышает порога в 5,19 %. Фиксируемая на уровне выше 90 % доля себестоимости сигнализирует о крайне низкой доходности операционной деятельности. Динамика повышения стоимости сырья и энергоресурсов, развивавшаяся опережающими темпами, нейтрализовала положительный эффект от роста денежных поступлений. В итоге ООО «Дентро», несмотря на эффективные сбытовые и маркетинговые стратегии, оказалась в зоне давления со стороны затрат, что и обусловило снижение финансового результата. «Для стабилизации финансовых результатов и восстановления устойчивости целесообразно осуществить переход к жесткому контролю себестоимости, внедрив систему нормирования затрат и регулярный анализ отклонений» [1, с. 46].

На основе представленного анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «Дентро» можно выделить следующие ключевые финансовые риски:

Риск падения маржинальности (операционный риск).

При доле себестоимости 94,81 % и валовой марже всего 5,19 % любое незначительное увеличение затрат на сырьё, энергию или логистику либо снижение выручки может привести к убыткам. Компания работает вблизи точки безубыточности.

Риск «ножниц цен» (риск опережающего роста затрат). Затраты растут быстрее выручки, что уже привело к снижению прибыли на 169 млн руб. Если тенденция сохранится, прибыль может полностью исчезнуть, даже при росте продаж.

Риск потери способности к самофинансированию. Низкая чистая прибыль (или её отсутствие после налогообложения) ограничивает возможности пополнения оборотных средств, обновления активов и формирования резервов – компания становится зависимой от внешнего финансирования.

Риск снижения ликвидности и платёжеспособности. Сжатие прибыли при сохранении обязательств (налоги, кредиты, поставщики) может вызвать дефицит денежного потока, просрочки платежей и ухудшение финансовой устойчивости.

Риск банкротства при продолжении негативной динамики. Устойчивое падение всех видов прибыли на фоне роста выручки – классический предвестник финансовой несостоятельности, если не принять меры по жёсткому контролю себестоимости.

Рыночный (ценовой) риск. Экстремально низкая маржа означает, что компания не может переложить рост цен на ресурсы на конечного потребителя (вероятно, из-за конкуренции или договорных условий). Любое внешнее ценовое потрясение становится критическим.

Риск неэффективности предлагаемых мер. Запланированный переход к нормированию затрат и анализу отклонений требует времени и ресурсов; при ошибках внедрения или запаздывании управленческих решений компания может не успеть стабилизировать финансовый результат к 2026 году.

Данные риски являются взаимосвязанными и при отсутствии оперативных мер могут перевести предприятие в зону убыточной деятельности. «С этой целью предприятия решают многие задачи» [2, с. 64].

Таблица 2 – Структура финансового потенциала ООО «Дентро» (2022–2024 гг.).

Показатели финансового потенциала	2022 г., тыс. руб.	2023 г., тыс. руб.	2024 г., тыс. руб.	Отклонение 2024 г. от 2022 г.	
				тыс. руб.	в %
I. Внеоборотные активы					
1. НМА	30	22	14	-16	46,7
2. Результаты исследований и разработок	0	0	0	0	
3. Основные средства	57221	46456	42247	-14974	73,8
4.Финансовые вложения	0	0	0	0	
5. Отложенные налоговые активы	1268	399	902	-366	71,1
6.Прочие внеоборотные активы	7516	0	0	-7516	0,0
Итого по разделу I	66035	46877	43163	-22872	65,4
II. Оборотные активы					
1. Запасы	127823	4843	1021577	893754	799,2
2.НДС по приобретенным ценностям	0	8327	33	33	
3. Дебиторская задолженность	1031208	1737329	2101708	1070500	203,8
4. Финансовые вложения	581545	584108	749165	167620	128,8
5. Денежные средства	1854	7838	10045	8191	541,8
6. Прочие оборотные активы	0	0	0	0	
Итого по разделу II	1742430	2342445	3882528	2140098	222,8
Итого стоимость имущества	1808465	2389322	3925691	2117226	217,1

По состоянию на 2022 год совокупная стоимостная оценка имущества ООО «Дентро» составила 1 808 465 тыс. руб. К исходу 2023 года произошло наращение активного капитала до уровня 2 389 322 тыс. руб. Положительная динамика продолжилась в 2024 году: балансовая стоимость достигла рубежа 3 925 691 тыс. руб. Разница между конечным и начальным значениями за период 2022–2024 гг. сформировала абсолютный прирост в размере 2 117 226 тыс. руб., что тождественно относительному росту в 117,1 %. Определяющее влияние на выявленную тенденцию оказал прирост текущих (оборотных) активов хозяйствующего субъекта. Динамика текущих активов за рассматриваемый период распределилась следующим образом: 1 742 430 тыс. руб. (2022 г.), 2 342 445 тыс. руб. (2023 г.) и 3 882 528 тыс. руб. (2024 г.). Итогом отмеченных изменений стало увеличение оборотной составляющей имущества в 2024 году относительно уровня 2022 года на 2 140 098 тыс. руб., или на 22,8 %.

В противовес отмеченной тенденции, иммобилизованные активы организации в рассматриваемом интервале демонстрировали отрицательную динамику. Их объем в разрезе лет сложился в следующих значениях: 66 035 тыс. руб. (2022 г.), 46 877 тыс. руб. (2023 г.) и 43 163 тыс. руб. (2024 г.). Абсолютное сокращение суммы внеоборотных средств к 2024 году приравнялось к 22 872 тыс. руб. или составило 34,6 %. Особенно заметно снизился показатель основных средств: снижение достигло 14 974 тыс. руб., или 26,2 %. Отложенные налоговые активы сократились на 366 тыс. руб. Прочие внеоборотные активы, составлявшие в 2022 году 7 516 тыс. руб., в 2023–2024 годах полностью отсутствуют.

Процесс управления финансовыми рисками на предприятии включает в себя предварительный анализ». «Планирование позволяет организациям следовать намеченным целям и заранее предугадывать возможное развитие событий» [3, с. 160]. На основе приведенных данных об изменении структуры и динамики имущества ООО «Дентро» за 2022–2024 гг. можно выделить следующие финансовые риски (помимо ранее описанных рисков, связанных с падением прибыли и «ножами цен»):

1. Риск снижения производственно-технической базы (операционный риск). Внеоборотные активы сократились на 34,6 %, в том числе основные средства – на 26,2 %. Это может свидетельствовать о выбытии оборудования, недостатке капитальных вложений или ускоренной амортизации без обновления. Следствие: снижение производственной мощности, износ фондов, риск технологического отставания и роста аварийности.

2. Риск затоваривания и иммобилизации оборотного капитала. Запасы выросли в 8 раз (абсолютный прирост 893 754 тыс. руб.). При отсутствии адекватного роста выручки (выручка выросла на 62 %, а

запасы – в разы быстрее) это указывает на накопление неликвидных остатков, готовой продукции или сырья. Риск: замедление оборачиваемости, замораживание денежных средств, дополнительные расходы на хранение и списание.

3. Кредитный риск и риск кассовых разрывов. Дебиторская задолженность увеличилась на 103,8 % (более чем вдвое) при росте выручки на 62 %. Это означает ухудшение платежной дисциплины покупателей либо вынужденное расширение коммерческого кредитования. Высокая доля дебиторской задолженности в оборотных активах (особенно при низкой маржинальности 5,19 %) создает риск массовых неплатежей, необходимости дополнительного финансирования и потери ликвидности.

4. Структурный дисбаланс активов. При общем росте имущества на 117 % основным драйвером стали оборотные активы (увеличились в 2,23 раза), тогда как внеоборотные активы сокращаются. Это приводит к «утяжелению» структуры баланса текущими активами, многие из которых (запасы, дебиторская задолженность) трудно преобразуются в деньги. Риск: снижение коэффициента маневренности собственного капитала, зависимость от краткосрочного финансирования.

5. Риск скрытого обесценения активов. Снижение отложенных налоговых активов (на 366 тыс. руб.) и полное исчезновение прочих внеоборотных активов (было 7516 тыс. руб.) могут указывать на списание невостребованных активов, утрату прав или снижение будущих налоговых выгод.

«Таким образом, идентификация финансовых рисков, их оценка, регулирование, мониторинг и контроль является залогом успешной деятельности предприятия» [4, с. 7]. Следовательно, выявление финансовых угроз, их количественное измерение, корректирующее воздействие, отслеживание и проверочные мероприятия выступают фундаментом результативного функционирования хозяйствующего субъекта.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абелова Л. А., Захаркина Р. А., Катайкина Н. Н., Гудожникова Е. В., Маркова А. А., Мягкова М. В. Финансовое планирование и риски // Учебное пособие / Российский университет кооперации. Казань, 2026.

2. Абелова Л. А. Резервы формирования и совершенствование структуры источников формирования финансовых ресурсов ООО "Вторчермет" // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества: материалы II Междунар.науч.-практ. конф. (Саранск, 11–12 апр. 2018 г.) / Мелитоп. ин-т гос. и муницип. управления Классич. приват. ун-та ; Саран. кооп. ин-т (фил.) РУК. Саранск : Принт-Издат, 2018. С. 62–65

3. Абелова Л. А. Бизнес-планирование в разработке инвестиционных проектов // Современные вопросы развития общества в условиях цифровизации. Материалы Национальной научно-практической конференции. Редколлегия: Р. Р. Хайров (отв. редактор) [и др.]. Саранск, 2023. С. 159–164.

4. Абелова Л. А. Финансовые риски предприятия // В книге: Результаты современных научных исследований. Материалы Международной научно-практической конференции. Саранск, 2021. С. 4–7.

УДК 336.64

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ В ФИНАНСОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Наумов Владислав Алексеевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st808999@ruc.su

CHARACTERISTICS OF THE FINANCIAL RISK MANAGEMENT PROCESS IN THE FINANCIAL MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

Naumov Vladislav Alekseevich, Master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В условиях экономического кризиса неверные решения в сфере управления финансовыми рисками чреваты кассовыми разрывами, утратой доступа к заёмному капиталу и последующим банкротством. Наличие описания процесса риск-менеджмента даёт предприятию возможность провести диагностику уровня его зрелости, обнаружить уязвимые места и своевременно их устранить. В итоге качественная характеристика процесса превращается в ключевой ресурс выживания компании в меняющейся среде.

Ключевые слова: финансовые риски, финансовый менеджмент, мониторинг, принципы управления финансовыми рисками, процесс управления финансовыми рисками

In an economic crisis, poor financial risk management decisions can lead to cash shortages, loss of access to borrowed capital, and eventual bankruptcy. Having a risk management process defined allows a company to assess its maturity, identify vulnerabilities, and address them promptly. Ultimately, a well-defined process becomes a key resource for a company's survival in a changing environment.

Keywords: financial risks, financial management, monitoring, principles of financial risk management, financial risk management process.

В научном понимании процесс управления финансовыми рисками сводится к циклической реализации следующих этапов: прогностическая оценка главных рисковых составляющих, установление масштаба возможных финансовых потерь, а также минимизация негативных последствий путём применения комплекса приёмов и методов. Указанные методы решают две ключевые задачи: уменьшение вероятности наступления риска и ограничение зоны распространения уже реализовавшегося ущерба или блокирование последствий.

Необходимость внедрения процессов управления финансовыми рисками в систему корпоративного финансового менеджмента обусловлена следующими характеристиками рисков:

– необходимостью непрерывного мониторинга, обусловленная возможными вариантами уровня финансового риска, который представляет собой динамическую величину, нуждающуюся в отслеживании и оперативной корректировке различных параметров;

– обусловленностью финансового риска параметрами текущей хозяйственной активности: степень риска измерима исключительно через экономический ущерб, проявляющийся в форме сокращения выручки, снижения прибыли, частичной утраты основных фондов либо возникновения реальной угрозы банкротства;

– возможностью количественного прогнозирования: финансовые риски выражаются через сочетание вероятности реализации нежелательного исхода и масштаба потенциальных убытков. Обе эти характеристики поддаются оценке методами математической статистики и эконометрических подходов;

– необходимостью комбинирования различных подходов с учетом того, что риск зависит от достоверной информации.

Следовательно, эффективное управление финансовыми рисками, позволяющее достичь поставленной цели, а именно – минимизации влияния финансового риска на конечный результат, возможно только при достаточно полной и точной оценке риска.

Следует подчеркнуть: система риск-менеджмента в финансах включает две составные части – контролируемую (объект воздействия) и распорядительную (субъект воздействия).

Объект воздействия охватывает капиталовложения, сопряжённые с опасностью, а также хозяйственные взаимоотношения между структурными единицами компании на этапе проявления неблагоприятного события.

Распорядительная часть, то есть субъект в этой системе, – это особое собрание ответственных лиц (финансовый управляющий, риск-специалист, глава отдела). Данная группа оказывает целенаправленное влияние на контролируемую подсистему.

В актуальной практике принятия решений относительно снижения вероятных убытков – ключевым ориентиром выступают общепризнанные принципы управления рисковыми событиями. В таблице 1 охарактеризуем эти принципы в контексте минимизации финансовых угроз.

Таблица 1 – Анализ ключевых принципов минимизации финансовых угроз в организации

№ п/п	Принцип управления	Характеристика
1	Принятие вероятных потерь	Содержание данного правила сводится к следующему: управленец, который выбирает варианты действий, обязан сознательно допускать угрозу, рассчитывая извлечь доход от какой-либо совершаемой сделки. Хотя при осуществлении отдельных операций допустимо использовать тактику «уклонения от опасности», искоренить её полностью из деловой активности предприятия невозможно по причине того, что финансовая угроза носит объективный характер и касается множества коммерческих действий компании
2	Контроль принимаемых угроз	В соответствии с рациональным подходом, портфель рисков в финансовой сфере следует наполнять лишь теми позициями, которые устраняются посредством управленческих процедур. Что касается опасностей, не поддающихся нейтрализации, то в отношении них возможны две стратегии: либо тотальное игнорирование, либо передача внешнему эмитенту страховой защиты или деловым партнёрам. Однако, многие руководители добровольно обременяют себя регулированием «непрофильных» типов рисков. Итогом становится возникновение многочисленных проблем, подрывающих их репутацию перед клиентами, инвесторами и штатными работниками. Подобное развитие событий в конечном счёте чревато финансовыми потерями существенного масштаба
3	Соразмерность угрозы и выгоды	Этот принцип – фундамент финансового менеджмента. Суть: предприятию следует нести лишь такие риски, чьи потери возмещаются итогами соответствующей деятельности.»
4	Соразмерность угрозы и убыт-	Реализация этого принципа сводится к формированию страхового фонда, призванного компенсировать убытки, которые компания понесла вследствие исполнения определённой коммерческой операции. При отсутствии подобного резерва реализация неблагоприятных событий способна

	ки	обернуться выбытием некоторой доли имущественных ценностей, нанести вред функционированию организации в целом, что, в свою очередь, ослабит её способность генерировать прибыль и замедлит темпы развития
5	Учёт временного фактора	Существенную роль при оценке угроз играет также временной промежуток. Длительность любой финансовой операции прямо пропорциональна числу потенциальных опасностей, с которыми способна столкнуться компания
6	Баланс корпоративного курса и риск-контроля	Нейтрализация финансовых угроз, основанная на единых правилах, оценочных показателях и методах, которые согласуются с генеральной линией развития компании. Руководствуясь этой линией, ответственные лица концентрируют свои усилия на тех категориях опасностей, которые сулят наибольший доход, устанавливают предельно допустимую величину рисков, допустимых к принятию, а также планируют требуемые объёмы ресурсов.

С учётом изложенных принципов выстраивается последовательность действий по нейтрализации финансовых угроз в компании, а именно: выявление рисковых событий, их количественная и качественная характеристика, воздействие на них, отслеживание изменений и проверочные мероприятия (рис. 1).

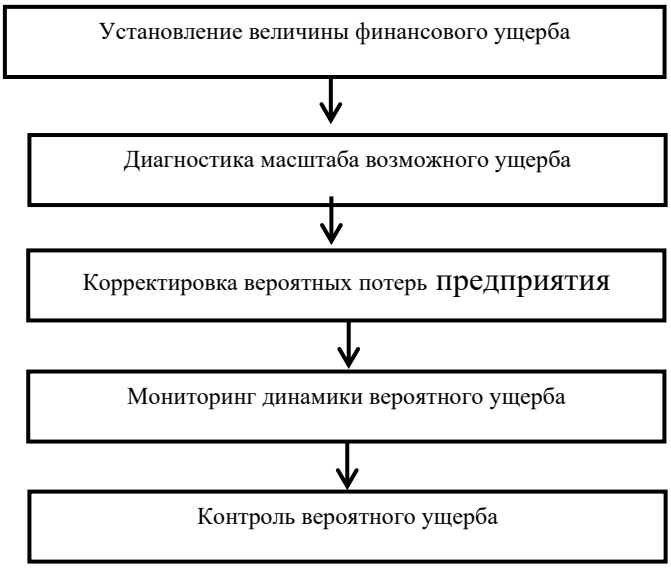


Рисунок 1 – «Процесс управления финансовыми рисками на предприятии» [1, с. 19]

На первом этапе «Установление величины финансового ущерба» осуществляется обнаружение вероятных потерь на основе анализа внутренних рабочих процессов компании.

Предусматриваются следующие варианты реализации процедуры распознавания угроз:

– плановое распознавание опасностей – обновление перечня рисков, запускаемое отделом риск-менеджмента и (или) иными внутренними распорядительными документами;

– выявление угроз в рамках повседневной работы – при обнаружении структурными единицами (например, в ходе отслеживания внешней обстановки) потенциального явления, способного оказать воздействие на функционирование компании в целом.

На втором этапе «Диагностика масштаба возможного ущерба» выполняется комплекс процедур, направленных на измерение числового параметра финансовых опасностей.

Корректировка вероятных потерь, то есть выбор и внедрение мер воздействия и составление плана управления с назначенными мероприятиями.

Мониторинг динамики вероятного ущерба. Мониторинг динамики вероятного ущерба – это «радар» системы риск-менеджмента. Без него даже идеально скорректированные риски через месяц могут стать неуправляемыми, потому что внешняя среда и внутренние процессы постоянно меняются. Только непрерывное наблюдение позволяет удерживать потери в заданных рамках и своевременно возвращаться к этапу корректировки.

Контроль вероятного ущерба – это окончательная проверка всей цепочки управления рисками. Он не заменяет мониторинг, а дополняет его, обеспечивая независимую оценку и дисциплину. Без контроля мониторинг может оставаться лишь наблюдением, а корректировка – действиями без ответственности. Именно контроль превращает разрозненные этапы в замкнутый, самокорректирующийся цикл управления финансовыми рисками. Практически реализацию этапов можно представить следующим образом:

Выявлен риск (этап 1): колебания валютного курса при экспортном контракте.

Оценка (этап 2): возможные потери – до 5 млн руб., вероятность 15 %.

Корректировка (этап 3): принято решение хеджировать 70 % валютной позиции через форвардные контракты, остальное – заложить в резерв.

Разработан регламент: отдел казначейства заключает сделки ежемесячно.

Мониторинг (этап 4): каждую неделю отслеживается курс и исполнение форвардов.

Контроль (этап 5): ежеквартально ревизионная комиссия проверяет, не превышены ли лимиты. «С этой целью предприятия решают многие задачи» [2, с 64].

Таким образом, проведённый анализ поэтапного построения системы нейтрализации денежных угроз предприятия позволяет сформулировать следующие итоговые положения:

– алгоритм регулирования потенциальных убытков включает пять последовательных стадий: распознавание источников опасностей, количественное измерение вероятного урона, воздействие на выявленные угрозы, непрерывное отслеживание их изменений и ревизию соблюдения установленных ограничений. Только одновременное присутствие всех звеньев обеспечивает полноценную защиту компании от финансовых потрясений.

– каждая стадия выполняет уникальную роль;

– идентификация даёт перечень того, что может навредить;

– оценка переводит опасности в числовые (денежные) показатели;

– корректировка реализует меры по снижению вероятности или величины потерь;

– мониторинг фиксирует текущие отклонения и тренды;

– контроль независимо проверяет корректность всей цепочки и обеспечивает дисциплину.

Смешение или пропуск любого этапа делает управление рисками неэффективным. Этапы не просто следуют друг за другом, а образуют замкнутый контур: данные мониторинга и контроля могут инициировать возврат к корректировке или даже к идентификации. Это позволяет системе адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды.

Соблюдение описанной последовательности даёт организации возможность:

– заранее распознавать угрозы, а не бороться с уже понесёнными потерями;

– количественно обосновывать резервы и лимиты;

– выбирать экономически оправданные методы воздействия;

– своевременно замечать негативные сдвиги;

– привлекать контролирующие органы для объективной оценки системы.

Внедрение поэтапной схемы управления финансовыми рисками (распознавание → измерение → настройка → наблюдение → проверка) является необходимым условием устойчивости предприятия, сохранения его активов и достижения стратегических целей в условиях неопределённости. Отсутствие любого из звеньев или формальное отношение к их исполнению неизбежно приводит к неожиданным крупным убыткам и подрыву деловой репутации.

«Планирование позволяет организациям следовать намеченным целям и заранее предугадывать возможное развитие событий» [3, с 160].

«Таким образом, идентификация финансовых рисков, их оценка, регулирование, мониторинг и контроль является залогом успешной деятельности предприятия» [4, с. 7].

ЛИТЕРАТУРА

1. Абелова Л. А., Захаркина Р. А., Катайкина Н. Н., Гудожникова Е. В., Маркова А. А., Мягкова М. В. Финансовое планирование и риски // Учебное пособие / Российский университет кооперации. Казань, 2026.

2. Абелова Л. А. Резервы формирования и совершенствование структуры источников формирования финансовых ресурсов ООО "Вторчермет" //Научные исследования в социально-экономическом развитии общества : материалы II Междунар.науч.-практ. конф. (Саранск, 11–12 апр. 2018 г.) / Мелитоп. ин-т гос. и муницип. управления Классич. приват. ун-та ; Саран. кооп. ин-т (фил.) РУК. Саранск : Принт-Издат, 2018. С. 62–65

3. Абелова Л. А. Бизнес-планирование в разработке инвестиционных проектов // Современные вопросы развития общества в условиях цифровизации. Материалы Национальной научно-практической конференции. Редколлегия: Р. Р. Хайров (отв. редактор) [и др.]. Саранск, 2023. С. 159–164.

4. Абелова Л. А. Финансовые риски предприятия // В книге: Результаты современных научных исследований. Материалы Международной научно-практической конференции. Саранск, 2021. С. 4–7.

УДК 336.647

ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОПТИМАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Першин Владислав Вадимович, магистрант

Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)

E-mail: st809000@ruc.su

BASICS OF FORMING AN OPTIMAL STRUCTURE OF AN ENTERPRISE'S FINANCIAL RESOURCES

Pershin Vladislav Vadimovich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Важнейшим целевым ориентиром управления соотношением структурных элементов финансовых ресурсов выступает поиск рационального и оптимального структурирования их заемной и собственной частей. Данная структурная основа должна способствовать максимизации рыночной стоимости капитала экономических субъектов. Задачи оптимизации структуры финансовых ресурсов предприятия предусматривают максимизацию цены бизнеса и цены предприятия при минимизации цены капитала. Принятая структура ресурсов должна обеспечивать устойчивость финансового состояния и служить основой максимизации рыночной стоимости капитала экономических субъектов.
Ключевые слова: финансовые ресурсы, структура, оптимизация, стратегия формирования.

The most important target of managing the ratio of structural elements of financial resources is to find a rational and optimal structure of their borrowed and own parts. This structural basis should contribute to maximizing the market value of the capital of economic entities. The objectives of optimizing the structure of an enterprise's financial resources include maximizing the price of business and the price of the enterprise while minimizing the price of capital. The adopted structure of resources should ensure the stability of the financial condition and serve as a basis for maximizing the market value of the capital of economic entities.
Keywords: financial resources, structure, optimization, and formation strategy.

Деятельность предприятия представляет собой финансовые аспекты по линии поступления денежных средств в форме кредитов и займов. Обозначенные средства необходимы для обеспечения финансирования текущего, производственного, инвестиционного и операционного направлений деятельности. Структурные элементы финансовых ресурсов субъектов хозяйствования представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Состав финансовых ресурсов экономических субъектов

<table>
<tr><th colspan="3">Финансовые ресурсы экономических субъектов</th></tr>
<tr><th>Образуемые за счет собственных и приравненных к ним средств</th><th>Мобилизуемые на финансовом рынке</th><th>Поступающие в порядке перераспределения</th></tr>
<tr><td rowspan="3">1. Доходы в форме прибыли:
– прибыль от текущей деятельности
– прибыль от инвестиционной деятельности
– прибыль от финансовой деятельности
– прибыль от других видов деятельности</td><td rowspan="3">1. Доходы от продажи эмиссионных ценных бумаг (акций и корпоративных облигаций)</td><td>1. Страховое возмещение по наступившим рискам</td></tr>
<tr><td>2. Денежные средства, полученные от корпоративных объединений (холдингов, ФТП и др.)</td></tr>
<tr><td>3. Бюджетные средства на возвратной и безвозвратной основе</td></tr>
<tr><td rowspan="3">2. Поступления:
– амортизационные отчисления
– выручка от реализации выбывшего имущества
– прирост устойчивых пассивов
– паевые взносы учредителей в уставный капитал</td><td rowspan="3">2. Заемные средства, предоставляемые банками и иными кредиторами</td><td>4. Средства внебюджетных фондов</td></tr>
<tr><td>5. Средства иностранных инвесторов</td></tr>
<tr><td>6. Прочие поступления</td></tr>
</table>

Представленная в таблице структурная характеристика финансовых ресурсов демонстрирует соотношения различных форм и видов средств собственного характера и заемных видов капитала, которые привлекаются для финансового обеспечения функционирования и развития экономических субъектов. Важнейшим целевым ориентиром управления соотношением структурных элементов финансовых ресурсов выступает поиск рационального и оптимального структурирования их заемной и собственной частей. Данная структурная основа должна способствовать максимизации рыночной стоимости капитала экономических субъектов.

В зависимости от решаемых задач и поставленных целей, на наш взгляд, целесообразным является использование обозначенных на рисунке 2 направлений оптимизации и рационализации структурной характеристики финансовых ресурсов.

По мнению Хайров Р. Р., Шилкиной Т. Е. и Мягковой М. В. «Совершенствовать финансирование деятельности предприятия, которое предположит определение рациональной структуры пассивов предприятия (соотношения между заемными, привлеченными и собственными средствами) с учетом допустимого уровня финансового риска» [1].



Рисунок 1 – Направления оптимизации структуры финансовых ресурсов экономических субъектов

Мягкова М. В. и Захаркина Р. А. акцентируют внимание на том, что необходимо «совершенствовать финансовую сторону эксплуатации активов. Необходимо определить основные направления расходования средств, соответствующие стратегическим и тактическим целям предприятия; формировать наилучшую структуру активов; регулировать массу и динамику финансовых результатов с учетом приемлемого уровня предпринимательского риска» [2].

Хайров Р. Р., Шилкиной Т. Е. и Мягковой М. В. предлагают «совершенствовать стратегию финансовой политики, которая предполагает проведение инвестиционной политики, осуществляя анализ инвестиционных проектов финансового характера, отбор наилучших из них и последующий финансовый мониторинг претворения проектов в жизнь» [3].

Как справедливо отмечают Абелова Л. А., Волгина И. В., Захаркина Р. А., что целесообразно «совершенствовать тактику финансовой политики. Осуществление комплексного оперативного управления оборотными активами и краткосрочными обязательствами предприятия (денежными средствами, дебиторской задолженностью, запасами сырья и готовой продукции, с одной стороны, и кредиторской задолженностью и краткосрочными кредитами, с другой стороны); осмыслить ценовые и прочие маркетинговые решения с точки зрения их влияния на финансовые результаты» [4].

В своих трудах Мягкова М. В., Кузнецова Е. Г., Шилкина Т. Е. отмечают, что важно «совершенствовать внутренний финансовый контроль. Анализ данных бухгалтерского и операционного учета, а также отчетности предприятия как материал для оценки результатов деятельности предприятия, всех его подразделений и самого себя, так и информационной базы для принятия финансовых решений» [5].

Следует также подчеркнуть, что при формировании структуры финансовых ресурсов целесообразно исходить из подходов финансирования активов субъектов хозяйствования.

В таблице 2 отражены существующие подходы финансового обеспечения имущества субъектов экономики.

Таблица 2 – Подходы финансового обеспечения имущества экономических субъектов

Подход финансирования	Содержание подхода
Консервативный подход	Отражает абсолютно устойчивый тип финансовой ситуации, при котором собственный капитал полностью покрывает потребность организации в финансировании постоянной части оборотных активов, основную часть внеоборотных активов, а также половину потребности в переменной части оборотных активов. Такой тип формирования активов создает высокий уровень защиты от финансовых рисков, но содержит и негативную составляющую – организация слабо использует возможности привлечения заемных средств для расширения масштабов финансирования деятельности
Умеренный подход	Является оптимальным с точки зрения достаточности обеспечения внеоборотных активов и необходимой части оборотных активов за счет собственного капитала. В этом случае до 30 % внеоборотных активов и до 20 % постоянной части оборотных активов формируется обычно за счет долгосрочных кредитов банка, переменная часть оборотных активов – за счет краткосрочного заемного капитала, остальная часть активов формируется за счет собственного капитала.
Агрессивный подход	При финансировании по агрессивному подходу деятельность организации подвержена финансовым рискам в большей степени, поскольку за счет заемных средств формируется 40 % и

	более внеоборотных активов, 50 % и более постоянной части оборотных активов и весь необходимый объем переменной части оборотных активов. При применении агрессивного подхода чрезвычайно опасным с точки зрения финансовой независимости и устойчивости организации является дальнейшее увеличение объемов привлекаемых заемных средств. Это может привести к типичной кризисной ситуации и угрозе банкротства.

Исходя из проведенного исследования следует, что единые принципы и подходы к формированию структуры капитала отсутствуют. Каждый экономический субъект должен придерживаться индивидуальной стратегии формирования своих ресурсов на основе исходя из поставленных целей и задач развития и с учетом влияния факторов внутренней и внешней среды.

Финансовые ресурсы экономических субъектов включают различные виды источников денежных ресурсов, которые привлекаются ими для финансирования различных направления и сфер деятельности. Выбор исходных характеристик формирования их рациональной и оптимальной структуры осуществляется субъектами в индивидуальном порядке на основе целей и задач развития, ключевых ориентиров принятой стратегии, факторов внутренней и внешней среды.

Задачи оптимизации структуры финансовых ресурсов предприятия предусматривают максимизацию цены бизнеса и цены предприятия при минимизации цены капитала. Принятая структура ресурсов должна обеспечивать устойчивость финансового состояния и служить основой максимизации рыночной стоимости капитала экономических субъектов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Хайров Р. Р., Шилкина Т. Е., Мягкова М. В. Формирование и использование финансовых ресурсов предприятия // Управленческий учет. Научный журнал. 2023. № 4. С. 305–312

2. Мягкова М. В., Захаркина Р. А. Стратегия формирования финансовых ресурсов предприятия // «Роль инноваций в трансформации и устойчивом развитии общества» : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Саранск, 18–19 апр. 2023 г.) : в 2 ч. / [редкол.: Р. Р. Хайров (отв. ред.) и др.] ; Саран. ко-оп. ин-т (фил.) РУК. Саранск : Рузаевский печатник, 2023. Ч. 1. С. 248–254

3. Хайров Р. Р., Шилкина Т. Е., Мягкова М. В. Анализ финансовых ресурсов предприятия и формирование их оптимальной структуры // Научно-практический журнал OpenScience. 2024. Т. 6. № 4. С. 108–122

4. Налоги и налогообложение: электронное учебное пособие / Абелова Л. А., Волгина И. В., Захаркина Р. А. и др.; Саранский кооп. ин-т (фил.) Российского ун-та кооп. Казань: Бук, 2024. 330 с.

5. Мягкова М. В., Кузнецова Е. Г., Шилкина Т. Е. Оптимизация структуры финансовых ресурсов организации // Вестник Российского университета кооперации. 2022. № 2(48). С. 38–44

УДК 65.332

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Першин Владислав Вадимович, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st809000@ruc.su

EFFECTIVENESS OF MANAGING AN ENTERPRISE'S FINANCIAL RESOURCES

Pershin Vladislav Vadimovich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Традиционное понимание финансовых ресурсов как совокупности денежных средств, находящихся в распоряжении хозяйствующего субъекта, в последние годы меняет свою сущность. Исследователи все чаще указывают на необходимость расширения этой категории за счет включения нематериальных факторов и потенциальных источников финансирования.
Ключевые слова: финансовые ресурсы, показатели оценки, этапы управления, повышение эффективности.

The traditional understanding of financial resources as a set of funds at the disposal of an economic entity has been changing in recent years. Researchers are increasingly pointing out the need to expand this category to include intangible factors and potential sources of financing.
Keywords: financial resources, evaluation indicators, management stages, and efficiency improvement.

Актуальность поставленной проблематики исследования обусловлена парадоксом, который все чаще возникает в практической деятельности: экономические субъекты могут обладать достаточным объемом ликвидности, но при этом демонстрировать низкую рентабельность и терять рыночные позиции. Это ставит под сомнение классический тезис о том, что количество ресурсов является главным фактором успеха, выдвигая на первый план качество управления ими.

В учебной литературе по финансовое тематике в условиях современного развития финансовой науки по-прежнему доминирует подход к классификации финансовых ресурсов, которые предусма-

ривает их деление на собственные (уставный капитал, прибыль, амортизация) и заемные (кредиты, займы, кредиторская задолженность). Однако следует отметить, что обозначенный подход не принимает во внимание важность и актуальность временного фактора и не учитывает способность трансформации ресурсов из одной формы в другую.

Мягкова М. В. и Захаркина Р. А. в своих трудах отмечают, что «под финансовыми ресурсами следует понимать финансовые активы в форме доходов и внешних поступлений, находящиеся в собственности или в полном распоряжении предприятия и предназначенные для выполнения обязательств и покрытия затрат» [1].

Хайров Р. Р., Шилкина Т. Е. и Мягков М. В. в своих исследованиях отмечают, что «в настоящее время руководство предприятий ставит одну из главных целей экономической безопасности предприятия – ускорение кругооборота финансовых ресурсов, что приводит к сокращению операционного и финансового циклов, которые, в свою очередь, являются важными показателями экономической безопасности предприятия. Все это способствует увеличению финансовой устойчивости предприятия, не нарушая при этом эффективность использования заемного капитала» [2].

В целях раскрытия предметной области данного исследования в таблице 1 проведем анализа трактовок термина «финансовые ресурсы».

Таблица 1 – Анализ трактовок термина «финансовые ресурсы»

Автор	Характеристика термина
Рудченко И. В.	Источники средств предприятий направляются на формирование его активов, то есть, это денежный капитал, используется предприятием для формирования своих активов и осуществления производственно-финансовой деятельности для получения доходов и прибыли
Казачок И. А.	Совокупность всех денежных ресурсов, которые поступили на предприятие за определенный период или на определенную дату в процессе реализации продукции, товаров, работ, услуг, основных и оборотных средств и выдачи обязательств
Леос А. Ю., Коваль И. С.	Собственные и приравненные к ним средства, а также финансовые активы, доступные для бизнеса на правах собственности, в пределах действующего законодательства
И. А. Бланк	Финансовые ресурсы предприятия представляют собой совокупность дополнительно привлекаемого и реинвестируемого им собственного и заемного капитала в денежной форме, предназначенного для финансирования его предстоящего развития в детерминированном плановом периоде, формирование и использование которого контролируется им самостоятельно в соответствии с предусматриваемым целевым предназначением с учетом фактора риска

В своих трудах Мягкова М. В., Кузнецова Е. Г., Шилкина Т. Е. говорят о том, что «ускорение кругооборота финансовых ресурсов приводит к увеличению выручки и чистой прибыли предприятия. Для повышения эффективности управления финансовыми ресурсами необходимо либо увеличивать показатели чистой прибыли при сохранении объема и структуры используемого капитала, либо сохранять показатели чистой прибыли на прежнем уровне, но при этом сокращать объемы капитала, используемого для ее получения» [3].

Важнейшей структурной составляющей механизма управления финансовыми ресурсами является разработка системы количественных характеристик их оценки. В таблице 2 представлены показатели оценки эффективности использования финансовых ресурсов субъектов экономики.

Таблица 2 – Показатели оценки эффективности использования финансовых ресурсов субъектов экономики

Группы показателей	Показатели
Показатели платежеспособности и ликвидности предприятия	Коэффициент абсолютной ликвидности. Общий коэффициент ликвидности. Собственный оборотный капитал. Обеспеченность собственными оборотными средствами. Доля труднореализуемых активов в текущих активах
Показатели, используемые для анализа структуры капитала	Коэффициент независимости. Коэффициент финансовой устойчивости. Коэффициент финансирования. Коэффициент инвестирования. Коэффициент финансовой независимости
Показатели, используемые для анализа оборачиваемости	Коэффициент оборачиваемости активов Коэффициент оборачиваемости оборотных активов. Оборачиваемость дебиторской задолженности. Период погашения дебиторской задолженности.

оборотных средств	Доля дебиторской задолженности в общем объеме оборотных активов
Показатели рентабельности	Рентабельность активов. Рентабельность оборотных активов. Рентабельность инвестиций. Рентабельность собственного капитала. Рентабельность заёмного капитала. Рентабельность совокупных вложений. Рентабельность продаж

Обозначенные индикаторы позволяют охарактеризовать уровень эффективности использования финансовых ресурсов экономических субъектов.

Экономической субъекты, осуществляющие деятельность в современных условиях хозяйствования, целесообразно рассматривать в качестве динамической системы, где финансовые ресурсы постоянно меняют свою форму. В качестве примера можно привести следующее. Амортизационные отчисления, которые в классическом понимании относятся к финансовым ресурсам собственного характера, по своей экономической сущность являются целевым фондом возмещения. Кроме того, в практической деятельности достаточно распространенным является использование их для пополнения оборотных средств. Таким образом, эффективное управление подразумевает не просто наличие данных ресурсов, но и контроль за их целевым использованием.

На наш взгляд, в целом система управления финансовыми ресурсами должна включать в себя ряд следующих последовательных этапов, представленных на рисунке.

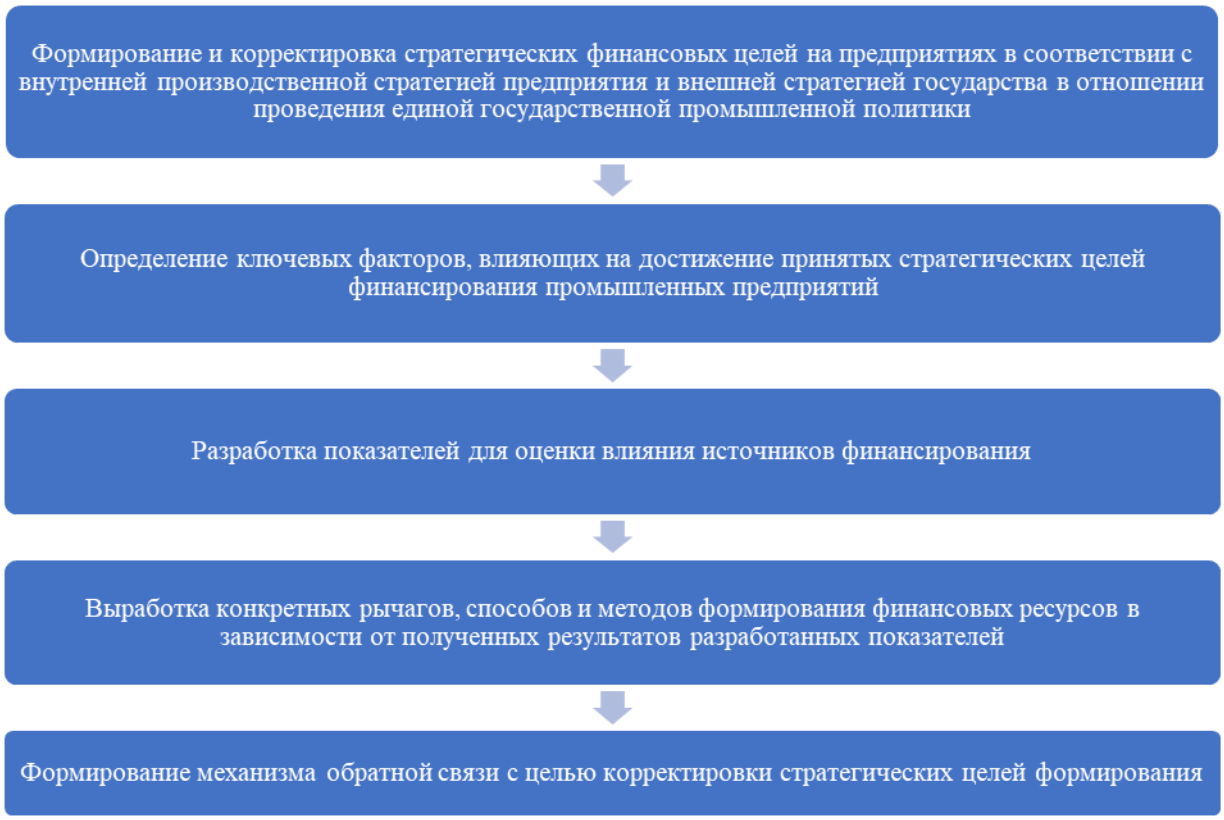


Рисунок 1 – Этапы управления финансовыми ресурсами

Особого внимания заслуживает внедрение системы нормирования. Как показывает практика, даже при полной загрузке производственных мощностей предприятие может быть убыточным из-за отсутствия четкой детализации по операциям. Нормирование позволит определить четкую структуру себестоимости продаж и определить направления ее оптимизации.

Классические методы финансового планирования, основанные на бюджетировании, являются неэффективными. В современных условиях неопределенности гораздо более перспективными выглядят методы оптимизации. Вместо одного жесткого бюджета современные предприятия должны разрабатывать несколько сценариев развития событий.

Следует принимать во внимание и поведенческий аспект управления финансами. Даже самые со-

вершенные модели распределения ресурсов не будут столь эффективными без участия руководителей. Вовлечение управленческого звена в процесс планирования и анализа позволяет не только получить более точные исходные данные, но и обеспечить лояльность к выполнению плана.

В таблице 3 определим основные направления роста результативности использования финансовых ресурсов.

Таблица 3 – Основные повышения эффективности управления финансовыми ресурсами

Направление	Содержание
Максимизация рентабельности собственного капитала	Базируется на показателе эффекта финансового левериджа. Подход, ориентированный на использование эффекта финансового левериджа в качестве критерия оптимизации структуры капитала, предполагает отслеживание процесса замещения собственных источников финансирования средствами, привлекаемыми от сторонних лиц на долгосрочной платной основе, в сторону увеличения или уменьшения, исходя из вариации значения критериального показателя, расчет которого производится с целью определения приращения рентабельности собственного капитала
Минимизация цены капитала или максимизация рыночной стоимости предприятия	Процесс такой оптимизации основан на предварительной оценке цены собственного и заемного капитала при разных условиях его привлечения и осуществлении многовариантных расчетов средневзвешенной цены капитала в целях подобрать такую структуру, которая позволит максимизировать рыночную стоимость организации
Минимизация уровня финансовых рисков	Связан с процессом дифференцированного выбора источников для финансирования различных составных частей активов организации. Использование данного критерия обусловлено выбором модели стратегии финансирования конкретным хозяйствующим субъектов (агрессивной, консервативной или компромиссной) и, соответственно, отношением к финансовым рискам учредителей и руководителей предприятия
Максимизация показателя рентабельности	Достижение превышения прироста уровня доходности над приростом уровня риска в результате привлечении дополнительных объемов заемного капитала. Предельные границы максимально рентабельной и минимально рискованной структуры капитала позволяют определить конкретные значения долей источников финансирования в их общем объеме для создаваемой организации, т.е. сформировать на предстоящий период целевую структуру капитала, в соответствии с которой будет осуществляться последующее его формирование путем привлечения финансовых ресурсов из соответствующих источников

По мнению Хайрова Р. Р., Шилкиной Т. Е. и Мягковой М. В. «все мероприятия по совершенствованию механизма управления финансовыми ресурсами на предприятии направлены, прежде всего, на максимизацию финансовых результатов деятельности путем принятия качественных управленческих решений в сфере экономической безопасности предприятия» [4].

Подводя итог, можно констатировать, что управление финансовыми ресурсами предприятия в современных условиях развития переходит от статичной модели учета и контроля к динамичной модели оптимизации и прогнозирования.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мягкова М. В., Захаркина Р. А. Стратегия формирования финансовых ресурсов предприятия // «Роль инноваций в трансформации и устойчивом развитии общества» [Текст] : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Саранск, 18–19 апр. 2023 г.) : в 2 ч. / редкол.: Р. Р. Хайров (отв. ред.) и др.] ; Саран. ко-оп. ин-т (фил.) РУК. Саранск : Рузаевский печатник, 2023. Ч. 1. С. 248–254

2. Хайров Р. Р., Шилкина Т. Е., Мягкова М. В. Формирование и использование финансовых ресурсов предприятия // Управленческий учет. Научный журнал. 2023. № 4. С. 305–312

3. Мягкова М. В., Кузнецова Е. Г., Шилкина Т. Е. Оптимизация структуры финансовых ресурсов организации // Вестник Российского университета кооперации. 2022. № 2(48). С. 38–44

4. Хайров Р. Р., Шилкина Т. Е., Мягкова М. В. Анализ финансовых ресурсов предприятия и формирование их оптимальной структуры // Научно-практический журнал OpenScience. 2024. Т. 6. № 4. С. 108–122

УДК 336.71:004.9

ЭВОЛЮЦИЯ БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

Тарадаева Ксения Владимировна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: **st810689@ruc.su**

EVOLUTION OF BANKING SERVICES FOR INDIVIDUALS IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

Taradaeva Ksenia Vladimirovna, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Переход банковского обслуживания физических лиц в цифровую среду сопровождается изменением не только каналов взаимодействия, но и самой логики предоставления услуг, что требует анализа устойчивости новой сервисной модели. Возникает противоречие между расширением дистанционных возможностей и необходимостью обеспечить безопасность, доверие и контролируемость операций для клиента. Неочевидным остается, какие элементы цифрового обслуживания формируют его устойчивую основу, а какие остаются вспомогательными решениями. Результаты показывают, что цифровая трансформация приводит к доминированию дистанционных каналов при сохранении потребности в гибридных формах взаимодействия. Устойчивость модели определяется сочетанием доступности, персонализации и безопасности обслуживания.
Ключевые слова: банковское обслуживание, физические лица, цифровая трансформация, дистанционные банковские услуги, клиентский опыт

The transition of banking services for individuals to a digital environment is accompanied by a change not only in the channels of interaction, but also in the logic of service provision itself, which requires an analysis of the sustainability of the new service model. There is a contradiction between the expansion of remote capabilities and the need to ensure the security, trust and controllability of operations for the client. It remains unclear which elements of digital services form its sustainable basis, and which remain auxiliary solutions. The results show that digital transformation leads to the dominance of remote channels while maintaining the need for hybrid forms of interaction. The sustainability of the model is determined by a combination of accessibility, personalization, and service security.
Keywords: banking services, individuals, digital transformation, remote banking services, customer experience

Переход банковского обслуживания физических лиц в цифровую среду фиксируется не как простое расширение каналов взаимодействия, а как изменение самой логики предоставления услуг, при котором традиционные офисные процедуры утрачивают доминирующее значение [1, с. 92–93]. Возникает противоречие между технологической доступностью дистанционных сервисов и необходимостью оценить, какие изменения носят системный характер, а какие остаются частными решениями отдельных банков. Неочевидным остается и вопрос о том, за счет каких факторов цифровая модель обеспечивает устойчивость обслуживания, а какие ограничения препятствуют ее завершенности. Целью является выявление того, как цифровая трансформация изменила модель банковского обслуживания физических лиц и какие противоречия определяют ее дальнейшее развитие.

Дистанционное банковское обслуживание фиксируется как механизм предоставления услуг вне офиса через удаленные каналы, однако его трактовка как совокупности отдельных сервисов оказывается недостаточной для описания происходящих изменений. В работе показано, что дистанционные услуги представляют собой лишь частный уровень, тогда как цифровая трансформация затрагивает саму модель взаимодействия банка и клиента, включая способы доступа к услугам, скорость операций и характер коммуникации [2, с. 55–56]. В этом контексте обслуживание физических лиц перестает быть привязанным к конкретному месту и времени и приобретает непрерывный характер, что изменяет требования к банковскому сервису [1, с. 93–94]. При этом дистанционные каналы перестают выполнять вспомогательную функцию и включаются в основу банковской модели как один из ключевых элементов организации обслуживания [3, с. 283–284].

Расширение дистанционного обслуживания не объясняется только технологической возможностью его внедрения. А. Ю. Мельникова в своем исследовании показывает, что распространение цифровых каналов связано с их экономической и сервисной эффективностью. Отмечается снижение затрат на обслуживание клиентов при переходе от офисных операций к дистанционным форматам, а также рост востребованности мобильного банкинга как наиболее удобного канала взаимодействия [2, с. 57–58]. Одновременно фиксируется сокращение временных издержек и упрощение процедур, что повышает доступность банковских услуг для клиентов [3, с. 285]. Сравнение традиционного и дистанционного обслуживания показывает, что удаленные форматы обеспечивают более высокую скорость и гибкость операций при меньших издержках [4, с. 252–253]. В результате банковское обслуживание становится круглосуточным и территориально независимым, что усиливает его привлекательность для физических лиц [1, с. 95–96].

Рост роли дистанционных каналов приводит к изменению структуры банковского обслуживания, при котором отдельные операции перестают рассматриваться изолированно. Установлено, что развитие дистанционного обслуживания сопровождается переходом к омниканальной модели, обеспечивающей непрерывность взаимодействия клиента с банком вне зависимости от выбранного канала [3, с. 287–288]. В этой логике банковский сервис начинает строиться вокруг последовательности клиентских действий, а не отдельных услуг. Одновременно подчеркивается необходимость учета потребностей клиента при проектировании цифровых сервисов, поскольку эффективность обслуживания зависит от соответствия предлагаемых решений реальному поведению пользователей [1, с. 97]. Экосистемные решения в этом контексте выступают не как самостоятельное направление, а как инструмент удержания клиента за счет расширения спектра услуг и интеграции сервисов в единую цифровую среду [4, с. 255].

Смещение банковского обслуживания физических лиц в цифровую среду приводит к концентрации спроса на ограниченном наборе сервисов, тогда как множество технологических решений не становится массовыми. О. И. Рябичева в своем исследовании показывает, что основная нагрузка в обслуживании приходится на мобильный и интернет-банкинг, обеспечивающие доступ к счетам, платежам и переводам в удаленном формате [5, с. 898–900]. Распространение системы быстрых платежей и QR-инструментов усиливает эту модель за счет ускорения расчетов и упрощения операций [5, с. 901–902]. При этом фиксируется рост востребованности именно дистанционных каналов среди физических лиц, что связано с их доступностью и возможностью круглосуточного использования [1, с. 95–96]. Классификация дистанционных услуг показывает, что базовые операции – переводы, платежи и контроль счетов – формируют устойчивое ядро цифрового обслуживания [2, с. 56–57]. Центр модели смещается к мобильному каналу как наиболее универсальному инструменту повседневного взаимодействия.

Переход к цифровым каналам не устраняет проблему восприятия качества обслуживания, поскольку удобство операций не совпадает автоматически с удовлетворенностью клиентов. О. М. Куликова в своем исследовании показывает, что уровень лояльности зависит от персонализации услуг, понятности интерфейса и снижения воспринимаемых рисков, связанных с безопасностью операций [6, с. 154–155]. При этом фиксируется, что клиенты сохраняют потребность в сочетании цифровых сервисов с возможностью обращения к сотруднику банка в сложных ситуациях, что указывает на незавершенность полной цифровой замены традиционного взаимодействия [6, с. 156]. Наблюдается зависимость удовлетворенности от того, насколько банк обеспечивает непрерывность клиентского пути при переходе между каналами обслуживания [3, с. 287]. Устойчивость цифровой модели определяется не количеством сервисов, а способностью поддерживать предсказуемый и контролируемый опыт взаимодействия.

Расширение цифрового обслуживания сопровождается внедрением технологий, выходящих за пределы базовых операций, однако их роль остается неоднородной. Использование искусственного интеллекта, биометрической идентификации и автоматизированного скоринга направлено на ускорение принятия решений и повышение точности обслуживания клиентов [7, с. 18–19]. Применение Big Data и чат-ботов позволяет банкам анализировать поведение клиентов и адаптировать предложения под их индивидуальные характеристики [5, с. 902–903]. Более новые инструменты, включая платежные стикеры, BNPL-модели и цифровые валюты, отражают дальнейшее расширение платежной среды, но не формируют ее основу [8, с. 116–117]. Интеллектуализация сервиса усиливает цифровую модель, однако ее функционирование по-прежнему опирается на базовые операции дистанционного доступа.

Расширение дистанционного банковского обслуживания не сопровождается равномерным включением всех групп клиентов и территорий в цифровую модель. Е. П. Терновская в своем исследовании показывает, что распространение цифровых сервисов ограничено уровнем интернет-доступа и технической инфраструктуры, что приводит к различиям в доступности услуг [9, с. 131–132]. Одновременно фиксируется недостаточное доверие части населения к дистанционным каналам, что снижает интенсивность их использования даже при наличии технической возможности [9, с. 133]. Переход к цифровым форматам требует изменения пользовательских привычек, поскольку клиенты должны самостоятельно осваивать новые способы взаимодействия с банком [1, с. 96–97]. Наблюдается зависимость темпов цифровизации от ресурсной обеспеченности банков и инфраструктурных условий, что делает развитие неоднородным [5, с. 903–904]. Цифровое обслуживание становится устойчивым только при совпадении технической доступности и готовности клиента к его использованию.

Расширение цифровых каналов усиливает уязвимость банковского обслуживания за счет роста числа потенциальных точек доступа к финансовым операциям. Зафиксировано увеличение количества мошеннических действий и утечек данных, что снижает доверие к дистанционным сервисам [9, с. 133–134]. Использование цифровых платформ сопровождается рисками, связанными с обработкой персональных данных и возможностью несанкционированного доступа к информации [5, с. 902–903]. Внедрение цифровых решений требует значительных затрат и квалифицированного персонала, а ошибки реализации могут приводить к снижению качества обслуживания [1, с. 98]. Отмечаются различные типы угроз, включая атаки на банковские системы, действия, направленные на клиентов, и случаи разглашения информации, что указывает на недостаточную проработанность правовых и технологических механизмов защиты [10, с. 23–24]. Использование биометрии и интеллектуальных систем повышает эффективность операций, но одновременно создает дополнительные риски, связанные с хранением и обработкой чувствительных данных [7, с. 19–20]. Ограничением выступает не сама цифровая технология, а необходимость обеспечить ее безопасность и контролируемость.

Смещение банковского обслуживания в цифровую среду не приводит к полному отказу от традиционных форм взаимодействия, поскольку клиентское поведение сохраняет потребность в альтернативных каналах. О. М. Куликова в своем исследовании показывает, что удовлетворенность пользователей зависит от сочетания цифровых сервисов с возможностью обращения к сотруднику банка в нестандартных ситуациях [6, с. 156]. Одновременно фиксируется переход к омниканальной модели, при которой взаимодействие с клиентом строится как непрерывный процесс вне зависимости от используемого канала [3, с. 287–288]. Наличие рисков и ограничений не устраняет цифровую модель, но задает условия ее функционирования и пределы расширения [9, с. 134–135]. Появление новых инструментов, включая цифровые валюты и альтернативные платежные решения, указывает на продолжение изменений, но не свидетельствует о завершенности трансформации [8, с. 118–119]. Устойчивой оказывается модель, в которой цифровой канал выполняет основную операционную функцию при сохранении гибкости взаимодействия.

Цифровая трансформация изменила банковское обслуживание физических лиц не на уровне отдельных операций, а на уровне всей сервисной архитектуры, в которой дистанционные каналы стали базовой формой повседневного взаимодействия клиента с банком. Обслуживание перестало быть эпизодическим и привязанным к офису, превратившись в непрерывный процесс, реализуемый через мобильные и онлайн-сервисы. При этом ключевым результатом стало не просто ускорение операций, а изменение структуры самого взаимодействия, где доступ к услугам осуществляется в любой момент и не зависит от территориальных ограничений. Однако устойчивость такой модели определяется не количеством внедренных технологий, а их согласованностью с потребностями клиента и способностью обеспечивать контролируемое и безопасное использование. Практика показывает, что цифровой формат не устраняет требования к доверию, понятности интерфейса и возможности получить поддержку в сложной ситуации. Эффективной оказывается модель, в которой удаленность операций сочетается с безопасностью, персонализацией и бесшовностью перехода между каналами. Сохранение альтернативных форм взаимодействия не противоречит цифровизации, а выступает условием ее функционирования. Современное банковское обслуживание физических лиц в России следует рассматривать как процесс выстраивания устойчивой клиентской среды, в которой технологическое развитие оправдано только в той мере, в какой оно реально упрощает, защищает и делает предсказуемым финансовое поведение граждан.

ЛИТЕРАТУРА

1. Морозова Г. В., Телина Е. С. Банковское обслуживание физических лиц в условиях цифровой трансформации // Региональные проблемы преобразования экономики.2021. № 9.
2. Мельникова А. Ю. и др. Состояние и перспективы развития дистанционных банковских услуг в современных условиях // Финансовые рынки и банки. 2022. – № 9. С. 54–61.
3. Никонец О. Е., Попова К. А. Дистанционное банковское обслуживание как элемент экосистемы современного банка // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. 2020. Т. 2. № 1 (45). С. 280–292.
4. Абрамян С. К., Газизулина И. А. Развитие современных форм и технологий банковского обслуживания // Идеи и идеалы. 2022. Т. 14. № 1–2. С. 247–260.
5. Рябичева О. И. Цифровизация розничных банковских услуг в Российской Федерации на современном этапе // Журнал прикладных исследований. 2021. Т. 9. № 6. С. 896–904.
6. Куликова О. М., Суворова С. Д., Авилкин А. А. Исследование удовлетворенности потребителей банковскими услугами в контексте развития цифровой экономики // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 1 (45). С. 154–157.
7. Валинурова А. А., Смирнова Е. М., Ксенофонтова О. Л. Интеллектуальное дистанционное банковское обслуживание и его особенности // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2021. № 2 (66). С. 16–21.
8. Лебедева Н. Ю., Колосов А. И., Лобачева Е. С. Современные тенденции цифровизации в банковской сфере // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 2. С. 114–120.
9. Терновская Е. П., Киреева Д. Е., Погодина Е. А. Дистанционное банковское обслуживание в России: новые тенденции и направления совершенствования // Финансовые рынки и банки. 2023. № 6. С. 130–135.
10. Кереева Д. З. Особенности трансформации банковского обслуживания под воздействием цифровизации // KANT. 2023. № 3 (48). С. 20–26.

УДК 338

ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

Шилкина Татьяна Евгеньевна, кандидат экономических наук, доцент
Егорцев Никита Алексеевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: t.e.shilkina@ruc.su; st803112@ruc.su

FEATURES OF FINANCIAL RISKS IN THE ACTIVITIES OF ECONOMIC ENTITIES

Shilkina Tatyana Evgenievna, PhD (Economics), Associate Professor
Egortsev Nikita Alekseevich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В данном исследовании рассматривается эволюция подходов к идентификации, оценке и минимизации финансовых рисков хозяйствующего субъекта в условиях экономических колебаний глобальных и национальных рынков. Традиционные методы риск-менеджмента требуют модернизации в условиях цифровой трансформации и усиления влияния неопределенности внешней среды.

Ключевые слова: финансовые риски, риск-менеджмент, стресс-тестирование, хеджирование, цифровизация экономики, финансовая устойчивость.

This study examines the evolution of approaches to identifying, assessing, and minimizing the financial risks of an economic entity in the context of economic fluctuations in global and national markets. Traditional risk management methods require modernization in the context of digital transformation and the increasing influence of environmental uncertainty.

Keywords: financial risks, risk management, stress testing, hedging, digitalization of the economy, and financial sustainability.

В условиях современной экономической ситуации, которая характеризуется высокой степенью неопределенности, геополитической напряженностью решение проблемы управления финансовыми рисками субъектов экономической деятельности приобретает особую значимость. Финансовый риск как экономическая категория представляет собой объективную вероятность возникновения неблагоприятных последствий потери ликвидности, снижения рыночной стоимости капитала и получения иных убытков.

Согласно классической теории финансов существует ряд фундаментальных групп рисков: рыночные (ценовые), кредитные, риски ликвидности и операционные. Однако стремительное усложнение финансовых инструментов и внедрение современных технологий модифицируют природу рисков и определяют необходимость актуализации сложившихся подходов к их минимизации.

В таблице 1 отражены характерные черты моделей риск-менеджмента хозяйствующих субъектов.

Таблица 1 – Характерные черты моделей риск-менеджмента хозяйствующих субъектов

Традиционная модель	Новая модель
Функциональный риск-менеджмент: каждый отдел самостоятельно управляет рисками в соответствии со своими функциями	Интегрированный риск-менеджмент: топ-менеджмент координирует весь процесс, а отдельный сотрудник компании рассматривает риск-менеджмент как часть своей работы
Эпизодический риск-менеджмент: управление рисками по необходимости	Перманентный риск-менеджмент: процесс управления рисками осуществляется постоянно
Локальный риск-менеджмент: проводится в отношении страхуемых и финансируемых рисков	Комплексный риск-менеджмент: рассматриваются все риски и возможности их организации

Абелова Л. А., Захаркина Р. А. и др. авторы отмечают, что «риск-менеджмент рассматривается современными учеными как новая парадигма стратегического управления в бизнесе. Современные условия развития характеризуется развитием передовых технологий, глобализацией мировой экономки, дерегуляцией, реструктуризацией, информационно-технологическим развитием. Значительно увеличились масштабы производства и потребления» [1].

В связи с этим произошло значительное увеличение спроса на финансовые ресурсы, что, как отмечают Хайров Р. Р., Шилкина Т. Е., Мягкова М. В. «обусловило поступательное развитие финансовых рынков и появление новых финансовых инструментов. Следовательно, количество всех видов рисков существенно возросло, что повлекло за собой потребность в нивелировании этих процессов со стороны предпринимателей, радикально изменились подходы к управлению рисками» [2].

Мягкова М. В., Шилкина Т. Е. отмечают, что «каждый предприниматель стремится добиться максимальной прибыли при оптимальном соотношении прибыли и риска. Следовательно, наличие работоспособной системы риск-менеджмента способно обеспечить поступательное развитие хозяйствующего субъекта» [3].

В структуре финансовых рисков современного предприятия ключевое место занимают:

1. Рыночный риск – риск изменения стоимости активов или обязательств под воздействием колебаний рыночных индикаторов: курсов валют, процентных ставок, котировок ценных бумаг и товарных цен. В условиях санкционного давления и разрыва логистических цепочек чувствительность российских предприятий к валютным колебаниям достигает критических значений.

2. Риск ликвидности – включает риск потери способности своевременно исполнять краткосрочные обязательства и риск невозможности реализации актива по справедливой стоимости.

3. Кредитный риск – вероятность неисполнения контрагентом обязательств по договору.

На наш взгляд, повышенное внимание необходимо уделить управлению финансовым риском, как одному из наиболее сложных явлений в деятельности субъектов экономических отношений. На рисунке 1 представим основные характеристики финансового риска.



Рисунок 1 – Основные характеристики финансового риска

Основой современной политика управления финансовыми рисками является их избежание, удержание и передача. Однако наполнение этих инструментов новым содержанием обусловлено цифровизацией финансовых рынков.

На рисунке 2 представим основные этапы процесса управления финансовыми рисками субъектов экономической деятельности.

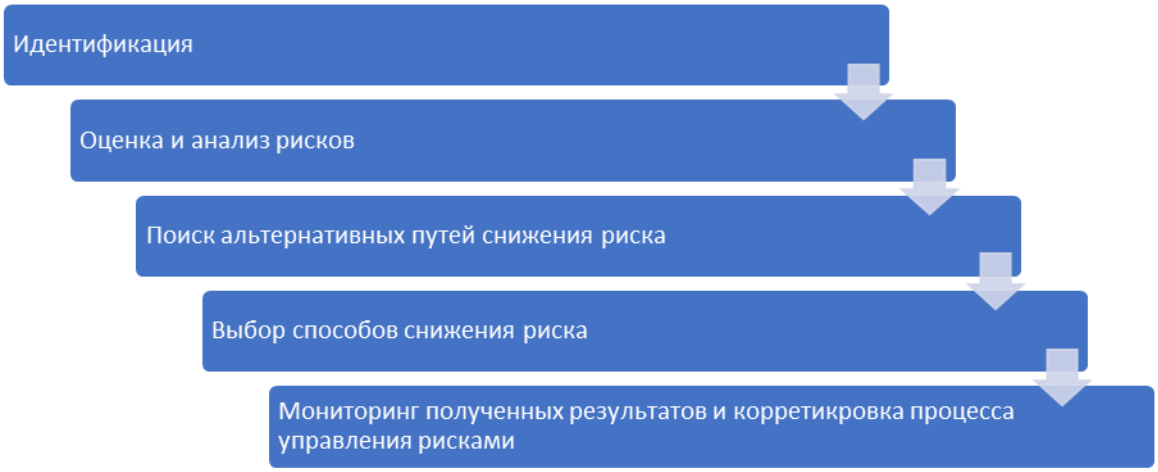


Рисунок 2 – Этапы процесса управления финансовыми рисками субъектов экономической деятельности

В таблице 2 представим подробную характеристику каждого этапа процесса управления финансовыми рисками.

Таблица 2 – Характеристика этапов управления финансовыми рисками

Этап	Управленческие действия
Первый этап – идентификация рисков	Выявление рисков и формирование списка рисков деятельности
Второй этап – оценка и анализ рисков	Работа по качественному и количественному анализу выявленных рисков с использованием метода сценариев, имитационного моделирования и других. На данном этапе очерчивается круг рисков, имеющих наибольшее влияние на деятельность хозяйствующего субъекта, влекущих за собой наибольшие размеры негативных последствий. Определяются виды рисков, которые возможно игнорировать вследствие их незначительности
Третий этап – поиск альтернативных путей снижения рисков	Подбор и сопоставление путей снижения возможных негативных результатов деятельности с помощью страхования или резервирования, создания лимитов, хеджирования и диверсификации. На данном этапе происходит сравнение ресурсных затрат на реализацию тех или иных способов снижения рисков, а также результативность их применения

Четвертый этап – выбор способа нивелирования риска	Определение группы способов или одного способа снижения риска и его формализация для деятельности хозяйствующего субъекта, выстраивание целостной политики предприятия в области нивелирования негативных последствий неопределенности. Происходит выбор стратегии в отношении выявленных и значимых рисков
Пятый этап – мониторинг полученных результатов и корректировка процесса управления рисками	Анализ результатов реализации предыдущих этапов процесса управления финансовыми рисками и принятия решений, корректировку деятельности, улучшение процесса, внесение изменений либо констатацию правильности принятых ранее решений. Данный этап обеспечивает непрерывность процесса и обратную связь на предпринимаемые методы нивелирования рисков компаний. Менеджеры хозяйствующего субъекта обеспечиваются необходимой информацией о правильности и полноте используемых способов, инструментов риск-менеджмента и их эффективности

Эффективность управления финансовыми рисками определяется не только набором инструментов, но выстроенное системой управления. Функция управления рисками должна быть децентрализована в части идентификации, но централизована в части контроля и мониторинга. Создание независимого подразделения риск-менеджмента, которое напрямую подчиняется управленческому звену, позволит нивелировать конфликт интересов между структурными подразделениями. Myagkova M. V., Zakharkina R. A. отмечают, что «введение института риск-менеджмента становится обязательным требованием для субъектов хозяйствования» [4].

ЛИТЕРАТУРА

1. Финансовое планирование и риски: электронное учебное пособие / Абелова Л. А., Захаркина Р. А., Катайкина Н. Н., Гудожникова Е. В., Маркова А. А., Мягкова М. В.; Саранский кооп. ин-т (фил.) Российского ун-та кооп. Казань: Бук, 2026. 274 с.

2. Хайров Р. Р., Шилкина Т. Е., Мягкова М. В. Анализ показателей устойчивости финансового положения хозяйствующего субъекта // Вестник Российского университета кооперации. 2025. № 2 (60). С. 71–79.

3. Myagkova M. V., Shilkina T. E., Hairov R. R., Makarov V. A. Financing Innovative Projects: Challenges, Risks, and Opportunities //В сборнике: Frontier Information Technology and Systems Research in Cooperative Economics. Studies in Systems, Decision and Control, 2021, vol 316, pp 185–195.

4. Myagkova M. V., Zakharkina R. A., Abelova L. A., Kataykina N. N., Markova A. A. // Sustainable Cooperative for the Creation of Green Supply Chains Based on Environmental Technologies and Responsible Innovations. Cham, 2024. pp 455–463

УДК 336.6

МЕХАНИЗМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Шилкина Татьяна Евгеньевна, кандидат экономических наук, доцент
Матюшкина Кристина Юрьевна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: t.e.shilkina@ruc.su; st810685@ruc.su

MECHANISMS FOR ENSURING THE COMPANY'S PAYMENT CAPACITY

Shilkina Tatyana Evgenievna, PhD (Economics), Associate Professor
Matyushkina Kristina Yurievna, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В современной финансовой системе способность субъекта своевременно и в полном объеме отвечать по своим долговым обязательствам перед контрагентами, фискальными органами и персоналом выступает в роли фундаментального критерия устойчивости его функционирования. Платежеспособность выступает в качестве динамического процесса и требует формирования механизма обеспечения с учетом внешних и внутренних факторов. Актуальность решения вопроса определена ростом неопределенности рыночной конъюнктуры, сдерживающей политикой денежно-кредитного регулирования и необходимостью применения финансовых инструментов, обеспечивающих поддержание уровня выполнения обязательств.

Ключевые слова: платежеспособность, субъект, факторы, показатели, механизм.

In the modern financial system, the ability of an entity to meet its debt obligations to counterparties, fiscal authorities, and employees in a timely and full manner serves as a fundamental criterion for the sustainability of its operations. The concept of solvency is a dynamic process that requires the development of a mechanism to ensure compliance with external and internal factors. The relevance of this issue is driven by the growing uncertainty in the market environment, the restrictive policies of monetary regulation, and the need to employ financial instruments to maintain the level of compliance with obligations.

Keywords: solvency, subject, factors, indicators, mechanism.

В современных условиях хозяйствования бесперебойная и эффективная деятельность предприятий является задачей, которая требует значительного внимания со стороны разнообразных субъектов экономических отношений.

Абелова Л. А., Волгина И. В., Захаркина Р. А. и полагают, что «основным инструментом для реализации данной цели служит финансовый анализ, позволяющий объективно исследовать внутренние и внешние отношения рассматриваемого объекта и по его результатам принять обоснованные управленческие решения» [1]. Вышеназванные обстоятельства определили важность проведения комплексной оценки платежеспособности субъектов экономических отношений.

В экономической литературе традиционно доминирует подход, отождествляющий платежеспособность с наличием чистого оборотного капитала. В литературе финансовой направленности отражены различные точки зрения на толкование термина платежеспособность. В таблице 1 рассмотрим существующие подходы к определению «платежеспособность предприятия».

Автор	Определение
Бердникова Т. Б.	Способность предприятия своевременно и в полном объеме произвести расчеты по краткосрочным обязательствам перед контрагентами
Ковалев В. В.	Способность предприятия возместить кредиторскую задолженность при наступлении сроков платежа текущими поступлениями денежных средств
Петрова Л. В.	Способность предприятия рассчитываться по своим долгосрочным обязательствам
Ухов И. Н.	Способность предприятия к своевременному выполнению денежных обязательств, обусловленных законом или договором, за счет имеющихся в его распоряжении денежных ресурсов
Шеремет А. Д.	Способность предприятия вовремя удовлетворять платежные требования поставщиков в соответствии с хозяйственными договорами, возвращать кредиты, производить оплату труда персонала, вносить платежи в бюджет и во внебюджетные фонды

Хайров Р. Р., Шилкина Т. Е., Зотова Е. В. считают, что «именно платежеспособные хозяйствующие субъекты более независимы от динамики рыночной конъюнктуры, имеют существенные конкурентные преимущества при привлечении инвестиционных активов, в получении кредитных ресурсов, в выборе контрагентов для формирования устойчивых логистических цепей» [2].

Следует подчеркнуть, что платежеспособность выступает ключевой характеристикой ликвидности субъектов экономических отношений и характеризует наличие мобильного имущества в объеме достаточном для покрытия обязательств текущего характера. Мягкова М. В., Шилкина Т. Е., Хайров Р. Р. полагают, «что проведение достоверного финансового анализа предполагает развернутую диагностику ликвидности и платежеспособности предприятия в нижеприведенной последовательности» [3].

Система анализа платежеспособности предприятия включает следующие основные элементы, которые представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Организационная модель анализа платежеспособности предприятия

Несмотря на существование множества методических подходов к оценке финансового состояния субъектов экономических отношений, ключевым является подход, который дает возможность определить взаимосвязь показателей ликвидности и платежеспособности. На наш взгляд, для оценки уровня платежеспособности необходимо использовать показатели, которые отражены в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели оценки платежеспособности предприятия

Автор	Показатели
Бланк И. А.	коэффициент абсолютной платежеспособности, коэффициент промежуточной платежеспособности, коэффициент текущей платежеспособности, общий коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности, коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности по коммерческим операциям
Ковалев В. В.	коэффициент текущей ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, доля собственных оборотных средств в покрытии запасов, коэффициент покрытия запасов, маневренность собственного капитала, маневренность собственных оборотных средств
Коваленко О. Г.	коэффициент текущей ликвидности, коэффициент критической ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент срочной ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными средствами, коэффициент маневренности собственных оборотных средств
Шеремет А. Д.	коэффициент текущей ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент общей платежеспособности

По мнению Шилкиной Т. Е. «каждый хозяйствующий субъект должно самостоятельно обеспечивать поддержание оцениваемых индикаторов на заданном уровне на основе как анализа своего состояния, складывающегося на конкретный период времени, так и прогнозирования результатов деятельности» [4].

Мягкова М. В. и Емелин А. А. в своих трудах отмечают, что «платежеспособность любого предприятия подвержена множеству негативных субъективных и объективных факторов, приводящих к риску банкротству» [5].

На рисунке 2 отражена группировка факторов внутренней и внешней среды, которые оказывают влияние на уровень платежеспособности предприятия.

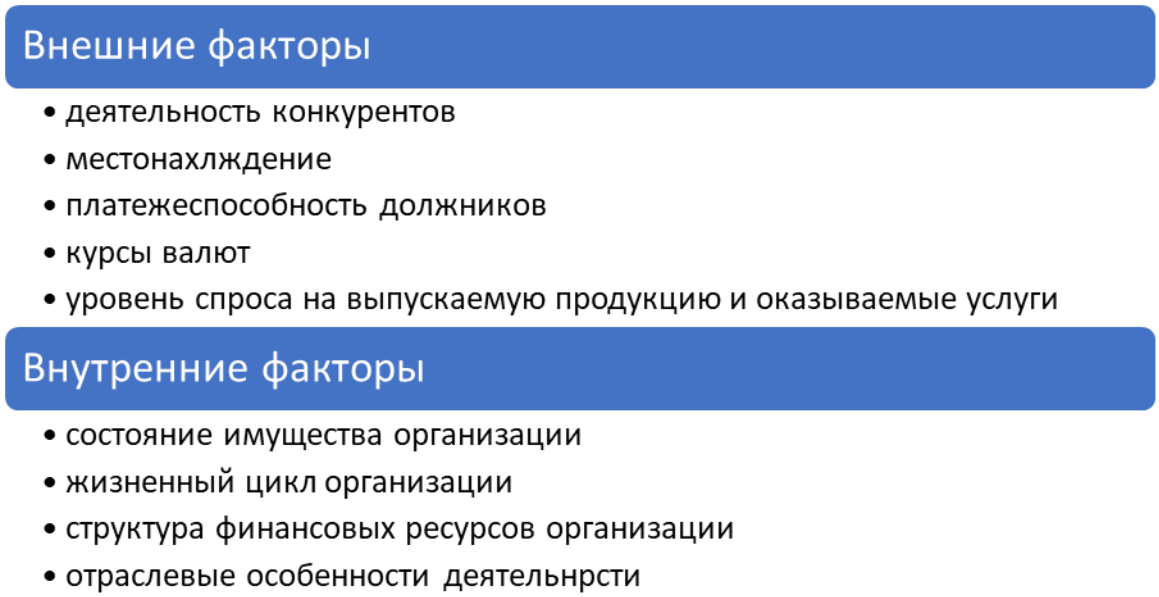


Рисунок 2 – Факторы платежеспособности предприятия

Платежеспособность субъектов экономических отношений в современных условиях хозяйствования перестает быть статичной характеристикой, которая отражается в бухгалтерской отчетности. Данный параметр анализа становится динамически управляемым, который зависит от качества и эффективности проработки операционных, тактических и стратегических параметров деятельности.

Формирование надежных механизмов обеспечения устойчивости финансового состояния требует отказа от традиционного нормирования коэффициентов и переходу к гибкому подходу, который должен быть основан на плановой аналитике денежных потоков и устойчивости финансовых параметров деятельности субъектов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Налоги и налогообложение : учебное пособие / Абелова Л. А., Волгина И. В., Захаркина Р. А. и др.; Саранский кооп. ин-т (фил.) Российского ун-та кооп. Казань: Бук, 2024. 330 с.

2. Хайров Р. Р., Шилкина Т. Е., Зотова Е. В. Методический подход к оценке экономической устойчивости предприятия // OpenScience. 2022. Т 4. № 4. С. 123–137.

3. Myagkova M. V., Shilkina T. E., Hairov R. R., Makarov V. A. Financing Innovative Projects: Challenges, Risks, and Opportunities //В сборнике: Frontier Information Technology and Systems Research in Cooperative Economics. Studies in Systems, Decision and Control, 2021, vol 316, pp 185–195.

4. Шилкина Т. Е., Мягков А. Ю. Финансовая устойчивость предприятия и направления ее повышения // В сборнике: Современные вопросы развития общества в условиях цифровизации. Материалы Национальной научно-практической конференции. Редколлегия: Р. Р. Хайров (отв. редактор) [и др.]. Саранск, 2023. С. 297–301

5. Мягкова М. В., Емелин А. А. Платежеспособность как внешнее проявление финансовой устойчивости предприятия // В сборнике: Современные вопросы развития общества в условиях цифровизации. Материалы III Национальной научно-практической конференции. Саранск, 2024. С.127–131

УДК 336.6

АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ: СУЩНОСТЬ, ЗНАЧЕНИЕ, СОВРЕМЕННЫЕ ПРИОРИТЕТЫ

Алексеев Алексей Евгеньевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
*Email:*kirgoodue@gmail.com

ANALYSIS OF THE FINANCIAL CONDITION OF THE ENTERPRISE: ESSENCE, MPORTANCE, MODERN PRIORITIES

Alekseev Alexey Evgenievich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассматриваются теоретические основы анализа финансового состояния предприятия как один из важнейших инструментов стратегического управления. Раскрывается понятие «финансовое состояние» и его сущность, формулируются цели, задачи и источники информационного обеспечения анализа. Описано многообразие методов анализа финансового состояния предприятия.
Ключевые слова: финансовое состояние, анализ, финансовая устойчивость, финансовые результаты, функции, методы.

This article examines the theoretical foundations of analyzing an enterprise's financial condition as one of the most important tools for strategic management. It explains the concept of "financial condition" and its essence, formulating the goals, objectives, and sources of information for analysis. A variety of methods for analyzing an enterprise's financial condition are described.
Keywords: financial condition, analysis, financial stability, financial results, functions, methods.

В современных реалиях при ведении деятельности, хозяйствующие субъекты всё чаще сталкиваются с финансовыми проблемами. Поэтому актуальность обеспечения финансовой устойчивости предприятия приобретает особую важность.

Для решения этой проблемы проводится анализ финансового состояния предприятия, позволяющий выявить тенденции развития деятельности, прогнозировать возможные риски и вовремя принимать объективные управленческие решения для дальнейшего успешного функционирования организации.

Финансовое состояние предприятия – комплексный показатель, который отражает его способность самостоятельно финансировать свою деятельность, своевременно погашать долги и развиваться за счет прибыли. Оно характеризует эффективность использования имущества, платежеспособность, устойчивость и конкурентоспособность [2, с. 101].

Как отмечает Г. В. Савицкая: «Финансовое состояние – это способность предприятия поддерживать собственную платежеспособность и инвестиционную привлекательность». А такой ученый как А. Д. Шеремет отмечает: «Финансовое состояние – это размещение и использование средств организации и их источников».

Современная цель анализа финансового состояния предприятия – это не просто констатация текущего положения, а получение оперативной информации для принятия управленческих решений, выявление «зон риска» и сценариев будущего развития [4, с. 125].

Для достижения этой цели необходимо решить ряд следующих задач:

1. Анализ финансовой устойчивости предприятия. На данном этапе проводится оценка риска банкротства в долгосрочной перспективе, определяется фактор на сколько компания независима от внешних кредиторов [4, с.130].

2. Анализ ликвидности и платежеспособности направлен на оценку способности предприятия вовремя погашать текущие обязательства.

3. Анализ деловой активности направлен на оценку «скорости» работы капитала. Главный вопрос: «На сколько эффективно и быстро предприятие оборачивает свои ресурсы в деньги?» [3, с.35]

4. Анализ финансовых результатов. Для решения этой задачи проводится исследование динамики и структуры прибыли, факторов ее изменения и показателей рентабельности [6].

1. Прогнозирование вероятности банкротства. Проводится идентификация признаков финансовой несостоятельности и оценка рисков кризисного развития [2, с. 99].

Информационной базой для анализа финансового состояния служат данные бухгалтерской отчетности – это бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах.

Значение анализа финансового состояния трудно переоценить. Согласно современной литературе,

«в современных условиях нестабильной экономики и усиливающейся конкуренции оценка финансового состояния предприятий приобретает особое значение для обеспечения их устойчивости и конкурентоспособности».

Рассмотрим основные функции финансового анализа в системе управления:

– информационная функция заключается в том, что результаты анализа дают руководству достоверное представление о текущем положении предприятия, помогают обнаружить уязвимые места в его деятельности и определить возможности для повышения эффективности [5, с. 52].

– оценочная функция направлена на определение того, насколько эффективно используются ресурсы предприятия, в какой степени достигнуты намеченные результаты и насколько фактически показатели соответствуют запланированным.

– контрольная функция выражается в сопоставлении реальных результатов с плановыми значениями, выявлении отклонений, рисков и установление причин их возникновения, что обеспечивает постоянное наблюдение за деятельностью предприятия [6, с.120].

– прогностическая функция заключается в том, что анализ выявленных тенденций позволяет предвидеть дальнейшее развитие предприятия, определить вероятные риски и заранее определить варианты их снижения [6, с.121].

– управленческая функция направлена на использование результатов анализа как основы для выработки эффективных управленческих решений, касающихся инвестиционной, кредитной, дивидентной и текущей деятельности организации.

Важнейшее значение анализ финансового состояния приобретает в контексте диагностики вероятности банкротства и обеспечения финансовой безопасности предприятия [3, с. 88].

В современной практике для оценки риска финансового падения используются разнообразные подходы, базирующиеся на основе расчетов финансовых коэффициентов и комплексных индикаторов.

Среди наиболее известных инструментов выделяют:

– Модель Альтмана (Z-счет) представляет собой статистический метод, который на основе пяти ключевых показателей деятельности позволяет спрогнозировать вероятность банкротства в периоде от двух до пяти лет.

– Метод Бивера базируется на изучении динамики и состава системы финансовых коэффициентов, позволяющих диагностировать финансовую устойчивость предприятия.

Отечественные модели оценки несостоятельности объединяют в себе алгоритмы, адаптированные под особенности российской системы учета и текущие экономические реалии.

При этом такие исследователи как Ш. Расулов и Х. Омонов подчеркивают, что общепринятые нормативы финансовой устойчивости не всегда адекватно отражают реальную угрозу банкротства. Такая ограниченность существующих подходов подтверждает необходимость модернизации и уточнения методик диагностики финансового состояния организаций.

В современной научной литературе подходов к классификации методов анализа финансового состояния предприятия существует множество. Рассмотрим самые приоритетные из них [1, с. 97]:

1. Горизонтальный анализ заключается в сравнении каждой позиции отчетности с предыдущим периодом для выявления как абсолютных, так и относительных изменений.

2. Вертикальный анализ направлен на расчет удельного веса каждого пункта отчетности в общем итоговом показателе, это помогает увидеть структуру активов, пассивов, доходов и расходов.

3. Трендовый анализ направлен на сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих периодов для выявления основной тенденции динамики показателя.

4. Анализ относительных показателей заключается в расчете соотношений между различными статьями отчетности для оценки ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости, рентабельности и деловой активности.

5. Сравнительный анализ подразумевает сопоставление показателей предприятия с показателями конкурентов, между отраслями или показателями внутри самой компании.

6. Факторный анализ направлен на изучение влияния отдельных факторов на результативный показатель.

Современные приоритеты анализа финансового состояния предприятия сместились с изучения прошлых периодов на прогнозирование будущих параметров, активное применение данных управленческого учета, анализ эффективности использования оборотного капитала, а также управление рисками в условиях высокой неопределенности.

Так, в современной практике можно выделить следующие приоритеты [1, с. 155]:

Во-первых, внимание смещается с отчетной прибыли на реальные денежные потоки: платежеспособность оценивается через способность бизнеса генерировать ликвидные средства для выполнения обязательств.

Во-вторых, растет потребность в оперативности - автоматизированные системы позволяют перейти от редких квартальных отчетов к непрерывному мониторингу целевых индикаторов.

В-третьих, на первый план выходит управление оборотным капиталом, т.е. оптимизация дебиторской и кредиторской задолженности становится приоритетным фактором.

В-четвертых, оценка финансовой устойчивости и рисков определяет анализ структуры капитала и чувствительности бизнеса к внешним макроэкономическим факторам.

В-пятых, происходит полная цифровизация аналитического процесса, т.е. ручной труд в Excel заменяется BI-платформами для визуализации данных и моделирования сценариев.

Таким образом, перспективными направлениями дальнейших исследований являются: разработка отраслевых методик анализа с учетом специфики различных секторов экономики; совершенствование методов прогнозирования финансовой несостоятельности с использованием технологий искусственного интеллекта; исследование влияния культурных и институциональных факторов на результаты финансового анализа; развитие подходов к интеграции нефинансовой информации в систему анализа финансового состояния предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аскеров, П. Ф. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации : учебное пособие / Российский государственный университет народного хозяйства им. В. И. Вернадского. 1. Москва : ИНФРА-М, 2024. 176 с.

2. Бекренёв, Ю. В. Финансовый анализ хозяйственной деятельности предприятия: курс лекций : учебное пособие / Ю. В. Бекренёв ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Ярославский государственный технический университет. Ярославль : Изд-во ЯГТУ, 2024. 128 с.

3. Кириченко, Д. А. Финансовый анализ: учебное пособие / Д. А. Кириченко, Н. Е. Симионова. Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2025. 104 с.

4. Киселева, О. В. Финансовый анализ : учебное пособие / О. В. Киселева, Ф. С. Макеева. Москва : Русайнс, 2025. 257 с.

5. Расулов, Ш. Ш. Инновационные подходы в финансовом анализе и показателях устойчивости / Ш. Ш. Расулов, Х. Ф. Омонов // International Conference of Academic Sciences. 2025. Vol. 4, no. 10. P. 51–55.

6. Харина, К. О. Анализ и прогнозирование финансовых результатов деятельности предприятия: ключевые методы и перспективы / К. О. Харина. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. 2025. № 40 (591). С. 120–122.

УДК 330.142.26

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ СТРУКТУРЫ КАПИТАЛА

Алексеев Алексей Евгеньевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт(филиал)
E-mail: st104495@ruc.su

MODERN APPROACHES TO CAPITAL STRUCTURE ANALYSIS

Alekseev Aleksey Evgenievich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В работе обоснована необходимость систематического анализа структуры капитала как инструмента диагностики финансовых рисков и принятия обоснованных управленческих решений. Автором раскрыты ключевые методологические подходы к оценке источников финансирования, а также предложена система релевантных показателей для идентификации и устранения проблемных зон в деятельности организации

Ключевые слова: структура капитала, оборотный капитал, оценка эффективности, собственный капитал, заемный капитал, оптимальная структура капитала, активы, критерии оптимальности, коэффициенты, финансовая отчетность.

This paper substantiates the need for a systematic analysis of capital structure as a tool for diagnosing financial risks and making informed management decisions. The author reveals key methodological approaches to assessing funding sources and proposes a system of relevant indicators for identifying and addressing problem areas in an organization's operations.

Keywords: capital structure, working capital, performance assessment, equity, debt, optimal capital structure, assets, optimality criteria, ratios, financial statements.

Функционирование любого производственного предприятия базируется на использовании оборотного капитала. Его главная роль заключается в поддержании ритмичности всех стадий кругооборота: от формирования производственных запасов до завершения сбытовых операций.

В современной теории и практике представлено множество подходов к анализу структуры капитала. Такое разнообразие методик обусловлено отсутствием единого мнения ученых относительно экономической сущности данного понятия.

Проведем оценку различных подходов к анализу структуры капитала организации для целей формирования комплексного подхода [1, с.126].

Процедура комплексного изучения капитала компании реализуется через следующие логические блоки:

1. Информационная подготовка: консолидация данных финансовой отчетности и их верификация для создания надежной базы расчетов.

2. Дескриптивный анализ пассивов: использование горизонтального метода для отслеживания темпов роста капитала и вертикального – для оценки соразмерности собственных и привлеченных средств.

3. Диагностика финансового равновесия: расчет индикаторов независимости (коэффициент автономии) и финансового риска (плечо рычага), отражающих защищенность бизнеса.

4. Оценка операционной эффективности: сопоставление полученной прибыли с объемом задействованных ресурсов (ROE, ROA) и анализ интенсивности использования капитала (оборачиваемость).

5. Факторное моделирование и расчет цены (WACC): выявление ключевых драйверов, влияющих на структуру пассивов, и определение совокупной стоимости обслуживания привлеченных ресурсов.

6. Стратегическое планирование: формирование модели целевой структуры капитала, обеспечивающей оптимальный баланс между стоимостью ресурсов и их доходностью. В данном разделе детально описаны этапы работы и приведен перечень параметров, необходимых для расчетов. В первую очередь реализуются задачи по анализу динамики и структуры пассивов, а именно:

– анализ состава и структуры капитала на контрольные даты (начало и конец периода);

– оценку изменения капитала за весь отчетный период;

– общую характеристику источников финансирования организации;

– подготовку предварительного заключения о том, насколько оптимальна текущая структура капитала [2, с. 14].

В качестве информационного обеспечения используются отчет о финансовом положении (баланс) и отчет об изменениях капитала. Если бухгалтерский баланс транслирует агрегированную картину состояния обязательств и капитала, то отчет об изменениях капитала детализирует внутреннюю трансформацию собственных средств. Последующая диагностика базируется на определении чистых активов – разности между совокупными активами и всеми внешними обязательствами компании. Порядок расчета данного индикатора представлен ниже:

$$ЧА = СК + Д + ЗВ, \quad (1)$$

где ЧА – чистые активы;
СК – величина собственного капитала (3 раздел баланса);
Д – доходы будущих периодов;
ЗВ – задолженность участников по вкладам в уставный капитал.

Оценка чистых активов играет определяющую роль в диагностике финансового положения. Если данный параметр принимает отрицательные значения, это констатирует кризисное состояние организации. Для обеспечения финансового здоровья и соблюдения нормативных стандартов управления необходимо гарантировать превалирование чистых активов над уставным капиталом. Дальнейшая диагностика базируется на коэффициентном методе, который обеспечивает возможность внешнего сравнения (бенчмаркинга) с показателями конкурентов. Ключевые индикаторы, используемые для анализа структуры капитала, приведены в таблице 1 [3, с. 550].

Таблица 1 – Коэффициенты для оценки структуры капитала предприятия

Наименование показателя	Оптимальное значение	Способ расчета
Коэффициент автономии	Не менее 0,5	Собственный капитал / Валюта баланса
Коэффициент финансовой зависимости (мультипликатор собственного капитала)	Не более 0,5	Заемный капитал / Валюта баланса
Коэффициент покрытия (защищенность кредиторов)	Более 1,0	Бухгалтерская прибыль / Проценты к уплате
Коэффициент соотношения заемных и собственных средства (коэффициент финансового рычага)	Не более 1,0	Заемный капитал / Собственный капитал
Коэффициент финансирования	Более 1,0	Собственный капитал / Заемный капитал

Таким образом, через систему коэффициентов структуры капитала оценивается не только кредитоспособность предприятия в долгосрочной перспективе, но и уровень его финансовой защищенности, определяемый удельным весом собственных ресурсов.

С помощью коэффициента автономии оценивается удельный вес собственных средств в структуре пассивов. Оптимальным признается значение от 0,5 и выше: такая пропорция означает, что предприятие покрывает половину своих активов собственным капиталом, поддерживая тем самым достаточный запас финансовой прочности.

Приведенный список параметров не является окончательным. На наш взгляд, принципиально важно внедрить систему экспресс-мониторинга на основе базовых индикаторов для быстрой диагностики финансовых рисков. Итоговые данные экспресс-анализа служат основой для проведения углубленной проверки наиболее уязвимых направлений деятельности [4, с.194].

Следующая стадия анализа направлена на оценку отдачи от задействованных ресурсов. Использование показателей рентабельности дает возможность измерить эффективность управления капиталом в относительных величинах.

В общем виде формула рентабельности представляется следующим образом:

Чистая прибыль / Капитал * 100 % (2)

На стадии выявления резервов анализируются способы роста собственного капитала и сокращения заемного для укрепления финансовой устойчивости. Центральное место здесь занимает вопрос формирования оптимальной структуры пассивов. В таблице 2 представлен способ расчета стоимости капитала.

Таблица 2 – Расчет стоимости капитала

Наименование показателя	Стоимость по бухгалтерскому балансу	Удельный вес в балансе, %	Стоимость, %
Собственный капитал	III раздел баланса	III раздел баланса*100/ Валюта баланса	((Прибыль*20/100)*100/ III раздел баланса
Заемный капитал	IV + V разделы баланса	(IV + V разделы баланса) * 100 / Валюта баланса	Проценты к уплате * 100/ (IV + V разделы баланса)
Капитал в целом	Валюта баланса	100,00	Σ Удельный вес * стоимость

Завершающий этап направлен на оптимизацию структуры капитала исходя из данных анализа. Основными ориентирами здесь выступают максимизация доходности, минимизация финансовых рисков и показателя WACC. Последний критерий предполагает выбор такого соотношения собственных и заемных средств, при котором средневзвешенная стоимость капитала будет минимальной, Практический опыт показывает, что паритетное соотношение (0,5 / 0,5) нередко обеспечивает минимальные затраты на привлечение ресурсов, однако окончательное формирование целевой структуры требует индивидуальных расчетов, учитывающих специфику конкретной организации.

Таким образом, отметим, что вариативность подходов к анализу структуры капитала обусловлена прежде всего количеством и набором расчетных индикаторов. Рассмотренные методы оптимизации источников финансирования являются наиболее востребованными в современных условиях. Тем не менее, организация вправе внедрять и альтернативные инструменты моделирования, способствующие принятию оперативных и рациональных управленческих решений. Подобная гибкость в выборе методологии обеспечит финансовую устойчивость предприятия как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бланк, И. А. Управление формированием капитала / И. А. Бланк. 2-е изд., стер. Москва : Омега-Л, 2021. 512 с.

2. Бирюков, А. А. Современные методы определения оптимальной структуры капитала / А. А. Бирюков // Финансовый вестник. 2025. № 2. С. 14–22.

3. Келейникова С. В., Пруцкова Е. В. Роль стратегического анализа в управлении развитием предприятия/ Управленческий учет : научный журнал № 5 ч.2. 2021. С.548–552

4. Samygin D. Modern financial management tools in agrarian business / D. Samygin, S. Imyarekov, S. Keleynikova, R. Khayrov, E. Kuznetsova, I. Kondrashkina, I. Volgina, T. Shilkina, A. Markova, N. Kataykina, O. Kukushkin, L. Ponimatkina, et al. North Carolina, USA: Lulu Press, 2020. 192 p.

УДК 658.15

УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТНЫМ КАПИТАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Алексеев Алексей Евгеньевич, магистрант

E-mail: st104495@ruc.su

Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)

WORKING CAPITAL MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

Alekseev Aleksey Evgenievich, Master's Degree student

Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассматриваются теоретические и прикладные аспекты управления оборотным капиталом предприятия. Особое внимание уделяется современным инструментам управления отдельными компонентами оборотного капитала – запасами,

дебиторской задолженностью и денежными средствами. Сформулированы ключевые принципы построения эффективной системы управления оборотным капиталом в условиях современной экономики.
Ключевые слова: оборотный капитал, оборотные средства, управление оборотным капиталом, оборачиваемость, ликвидность, рентабельность, дебиторская задолженность, управление запасами.

This article examines the theoretical and applied aspects of working capital management. It analyzes the economic essence of the category "working capital," classifying its elements and funding sources. Particular attention is paid to modern tools for managing individual working capital components – inventory, accounts receivable, and cash. Key principles for building an effective working capital management system in the modern economy are formulated.
Keywords: working capital, current assets, working capital management, turnover, liquidity, profitability, accounts receivable, inventory management.

В условиях современной экономики, характеризующейся высокой неопределенностью, ростом стоимости капитала и усилением конкуренции, управление оборотным капиталом предприятия приобретает стратегическое значение. Эффективное управление оборотными средствами становится одним из ключевых факторов успеха предприятия, определяющим его финансовую устойчивость и платежеспособность. Управление оборотными средствами представляет собой область финансового менеджмента, интегрирующую решения в сфере операционной деятельности и краткосрочного финансирования с целью обеспечения непрерывности производства и сбыта при одновременной оптимизации уровня вложений в ликвидные активы.

Оборотный капитал предприятия представляет собой стоимостную категорию, выражающуюся в авансировании денежных средств в оборотные производственные фонды и фонды обращения. Как отмечается в экономической литературе: «Оборотный капитал не расходуется и не потребляется в процессе производства, а авансируется, переходя от одного кругооборота к следующему» [5, с. 230]. Это принципиальное отличие его от материально-производственных запасов как физической формы.

В структуре оборотного капитала входят следующие составляющие:

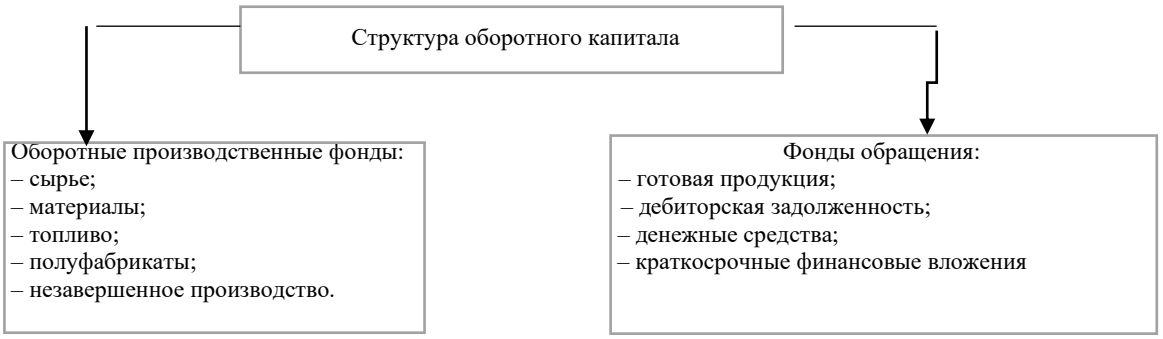


Рисунок 1 – Структура оборотного капитала

Эволюция теоретических взглядов на категорию оборотного капитала демонстрирует переход от технической трактовки к стратегической. Если в классических теориях оборотные средства рассматривались преимущественно как элемент, обеспечивающий трансформацию материальных ценностей в процессе производства, то в современном понимании подчеркивается их стратегическое значение как объекта активного управления, прямо влияющего на создание стоимости [6, с. 148].

Классификация источников формирования оборотных средств включает три основные группы: собственные, заемные и привлеченные источники. Собственные источники обеспечивают минимальную постоянную потребность в оборотных активах, заемные (банковские кредиты) используются для покрытия сезонных и временных потребностей, привлеченные (кредиторская задолженность) представляют собой бесплатный, но требующий осторожного обращения источник финансирования. Выбор структуры источников детерминирован совокупностью экономических, отраслевых и внутрифирменных факторов [6, с. 149].

В теории финансового менеджмента сложилось разграничение трех типов политики управления оборотными активами – агрессивной, консервативной и умеренной (компромиссной). Разница между стратегиями заключается в величине оборотных средств, привлекаемых для производства одного и того же объема продукции.

Агрессивная модель предполагает минимизацию уровня оборотных активов до минимально необходимого. Долгосрочные обязательства здесь покрывают внеоборотные активы и неизменную часть оборотного капитала. Такая политика повышает рентабельность, но ценой становится уязвимость компании: малейшие колебания спроса и перебои в поставках могут привести к техническому дефолту.

Консервативная политика, в отличие от агрессивной, делает ставку на избыток оборотных средств: крупные запасы сырья, большие объемы готовой продукции и солидный запас свободных денег.

Умеренная (компромиссная) модель основывается на сбалансированном сочетании элементов агрессивного и консервативного подходов. Данное направление, характеризуясь средними показателями риска и эффективности становится все более распространенным в практической деятельности [1, с. 520].

Оценка эффективности использования оборотного капитала происходит на основе следующих групп показателей:

– коэффициенты деловой активности (оборачиваемости);

– показатели ликвидности;

– показатели рентабельности.

Система оценки эффективности использования оборотного капитала традиционно включает 3 группы показателей: коэффициенты деловой активности (оборачиваемости), показатели ликвидности и показатели рентабельности [2, с. 125].

Коэффициенты оборачиваемости отражают, как быстро оборотные активы превращаются в живые деньги. Ключевые из них: оборачиваемость оборотных средств (выручка, деленная на их среднюю величину), а также периоды оборота запасов, погашения дебиторской задолженности. Рост коэффициент оборачиваемости во времени говорит о том, что компания начала эффективнее использовать свои оборотные активы [4, с. 105].

В современной практике управления все большее распространение получают комплексные модели оценки, интегрирующие показатели ликвидности, рентабельности и стоимости капитала.

Проанализируем составляющие оборотного капитала и инструменты их оптимизации в таблице 1.

Таблица 1 – Компоненты оборотного капитала

Компонент оборотного капитала	Основные проблемы	Инструменты оптимизации
Запасы (сырье, НЗП, готовая продукция)	Избыток → омертвление капитала; дефицит → остановка производства	ABC-XYZ-анализ; система Just-in-Time; страховые запасы на основе статистики; автоматизированный MRP / ERP-учет
Дебиторская задолженность	Рост просрочки; высокий DSO; отвлечение денег из оборота	Факторинг; предоплата / частичная предоплата; скидки за раннюю оплату; кредитные лимиты и проверка контрагентов; автоматическая рассылка напоминаний
Денежные средства и их эквиваленты	Избыток → потерянный доход; дефицит → технический дефолт	Платежный календарь; кэш-пулинг; краткосрочное инвестирование остатков (овернайт, депозиты); кредитные линии
Кредиторская задолженность	Чрезмерное удлинение DPO → ухудшение отношений с поставщиками; короткий DPO → неэффективное использование бесплатного финансирования	Стратегическое удлинение DPO до разумных пределов (без штрафов); динамическое дисконтирование; ранжирование поставщиков по важности

Так, поддержание баланса между платежеспособностью и доходностью при управлении оборотным капиталом зависит от текущих условий работы компании, ее отраслевых особенностей и избранной финансовой политики.

В условиях цифровой трансформации экономики управление оборотным капиталом претерпевает значительные изменения. Внедрение технологий искусственного интеллекта и машинного обучения позволяет автоматизировать процессы прогнозирования и оптимизации, что открывает новые перспективы для повышения эффективности управления оборотными активами и создания стоимости бизнеса.

ЛИТЕРАТУРА

1. Келейникова, С. В. Взаимосвязь структуры капитала и финансовой устойчивости организации / С. В. Келейникова, М. М. Васина // Современные вопросы развития общества в условиях цифровизации : материалы Национальной научно-практической конференции, Саранск, 17–18 ноября 2022 года / Редколлегия: Р. Р. Хайров (отв. редактор) [и др.]. Саранск: Саранский кооперативный институт (филиал) автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации "Российский университет кооперации", 2023. С. 518–523.

2. Кузьмичёва Д. Н. Показатели эффективности использования оборотного капитала // Экономика и бизнес. 2023. С. 125–129.

3. Лавлинская А. Л. Стратегия управления оборотными активами как основа успешного развития сельскохозяйственных предприятий // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. № 2. С. 42.
4. Лыхина И. А. Современные методы оценки эффективности использования оборотных средств: от коэффициентов оборачиваемости к комплексным моделям (на примере ООО «Стенлей», г. Симферополь) // Молодой ученый. 2026. № 6 (609). С. 105–109.
5. Папалашев А. А. Оборотный капитал: сущность, управление и нормирование // Управленческий учет. 2023. № 2. С. 229–236.
6. Резник Т. Н. Методологические основы управления оборотными средствами предприятия: экономический аспект // Молодой ученый. 2025. № 50 (601). С. 147–150.
7. Спиридонов Е. Э. Эмпирический анализ связи между оборотным капиталом и рентабельностью малых и средних предприятий РФ // Финансы и кредит. 2025. Т. 31. № 9. С. 96–112.

УДК 005.583

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Антипов Константин Олегович, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st809178@ruc.su

DEVELOPING A STAFF MOTIVATION STRATEGY

Antipov Konstantin Olegovich, master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В данной статье рассмотрен процесс разработки стратегии мотивации персонала, позволяющей достичь стратегических целей организации и обеспечить ее устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. Определены цели мотивации и охарактеризованы функции мотивационной стратегии. Представлены этапы разработки мотивационной стратегии организации.
Ключевые слова: мотивация, функции, стратегическое управление, эффективность.

This article examines the process of developing a personnel motivation strategy to achieve an organization's strategic goals and ensure its long-term sustainable development. The objectives of motivation are defined and the functions of a motivation strategy are described. The stages of developing an organizational motivation strategy are presented.
Keywords: motivation, functions, strategic management, efficiency.

Современный стратегический менеджмент трудно представить без системы мотивации. Мотивационная стратегия все чаще выступает ключевым элементом достижения конкурентных преимуществ, влияющих на устойчивое развитие организации. Принятие правильных управленческих решений в области мотивации персонала помогают значительно повысить производительность труда как одного работника, так и всего коллектива, что в итоге приводит к снижению уровня текучести кадров. В связи с этим, подходы к мотивации каждая компания рассматривает индивидуально, в зависимости от специфики функционирования и финансово-экономического состояния. Исследователи проблематики разработки мотивационной стратегии предприятия сходятся на мнении, что она необходима для поддержания здоровой атмосферы в коллективе. Так, например Егоршин А. П. отмечает, что «разработка мотивационной стратегии организации – это трудоемкий процесс, который включает в себя ряд этапов от формирования цели, до реализации самого мероприятия. Однако, мотивационная стратегия, также представляет собой многогранный и сложный процесс, который индивидуален для каждой организации».[1].

Основные цели мотивационной стратегии организации представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Цели мотивационной стратегии организации

Цели мотивационной стратегии организации направлены на синхронизацию личных амбиций сотрудников с долгосрочными бизнес-интересами компании. Основная миссия стратегии – обеспечить устойчивое развитие бизнеса через вовлеченность персонала.

Мотивационная стратегия, в любой организации, является важной оставляющей управления кадровым составом. Исходя из представленных целей на рисунке 1, можно выделить следующие функции для реализации мотивационной стратегии.

Функции мотивационной стратегии – это конкретные механизмы, через которые стратегия реализует свои цели. Если цели отвечают на вопрос «Зачем?», то функции объясняют «Как это работает?».

Вот основные функции мотивационной стратегии, разделенные по направлениям:

1. Управленческие функции. К ним относятся:

– планирующая, которая определяет долгосрочные потребности в кадрах и ресурсах (бюджет), необходимых для их поощрения;

– организующая, направленная на создание четких регламентов и систем (грейды, премии, бонусы), которые делают процесс вознаграждения понятным и прозрачным;

– контрольная, позволяющая мониторить состояние «здоровья» коллектива через показатели текучести, вовлеченности и удовлетворенности.

2. Социально-психологические функции:

– побудительная (активизирующая), направленная на создание внутренних импульсов у сотрудника для качественного выполнения задач и выхода за рамки привычного минимума;

– стабилизирующая, которая формирует у работника чувства уверенности в завтрашнем дне и привязанности к компании, что минимизирует желание сменить работу;

– интегрирующая, способствует объединению индивидуальных целей сотрудника с целями команды и всей организации. Сотрудник понимает: «Если выиграет компания, выиграю и я».

3. Развивающие функции.

– ориентирующая предусматривает направление усилий персонала на те задачи, которые сейчас наиболее важны для бизнеса (например, фокус на сервис или на объем продаж);

– воспитательная, направленная на формирование нужного типа поведения и корпоративной культуры (например, поощрение инициативности или соблюдения жесткой дисциплины);

– инновационная, которая обеспечивает стимулирование творческого подхода и готовности к изменениям, что критически важно в условиях рынка.

4. Экономические функции.

– регулирующая, которая отвечает за распределение фонда оплаты труда в зависимости от реального вклада каждого подразделения и сотрудника;

– воспроизводственная призвана обеспечивать сотруднику уровнь дохода, который позволяет ему восстанавливать силы и развиваться как специалисту.

В зависимости от мотивов выделяют следующие виды мотивационной стратегии представленные на рисунке 2.



Рисунок 2 – Виды мотивационных стратегий

Таким образом, вне зависимости от выбранного вида мотивационной стратегии, создание эффек-

тивной мотивационной системы является непрерывным управленческим процессом, а не разовым действием. Система выступает «мостом» между бизнес-целями собственника (прибыль, доля рынка) и личными интересами сотрудника (деньги, карьера, комфорт). Она превращает «надо для компании» в «хочу для себя». Эффективная система является прозрачной. Она дает сотруднику ответ на вопрос: «Почему коллега получил больше?». Когда ответ базируется на цифрах (KPI) и фактах, а не на личных симпатиях начальника, внутри коллектива исчезает токсичность. Правильно настроенная мотивация окупает себя. Каждая выплаченная премия должна быть обеспечена сверхприбылью или экономией ресурсов, которую принес сотрудник. Она является гибкой структурой. То, что мотивировало людей в период роста (бонусы за риск), может демотивировать в период кризиса (когда важнее стабильность и оклад).

По мере формирования мотивационной стратегии, как правило, одновременно используют несколько методов и их комбинации.

Разработка мотивационной стратегии в современных организациях должна состоять из следующих этапов, представленных на рисунке 3.

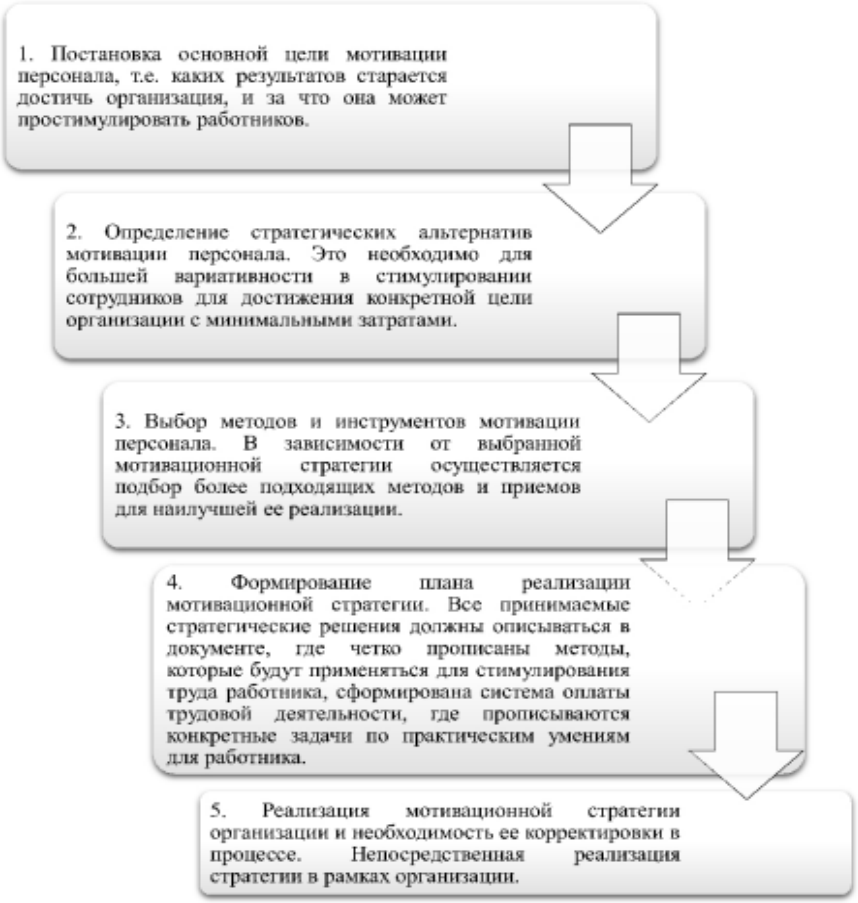


Рисунок 3 – Этапы разработки мотивационной стратегии организации

При использовании мотивационной стратегии в организации, необходимо учитывать и полагаться на два основных фактора, а именно: исследование и оценку наиболее эффективной мотивационной и стимулирующей составляющей. При этом, анализ и оценка реализуемой стратегии, является одним из ключевых факторов мотивационной стратегии.

По мере того, как в организацию начинает внедряться новая мотивационная стратегия, ее дальнейшая польза и эффективность, будет напрямую влиять не только на все составляющие трудового коллектива, но и на мотивацию сотрудников от нововведений, а также на ее успешную реализацию от данной стратегии.

Ключевыми факторами, определяющими успех внедрения и реализации мотивационной стратегии, являются показатели, которые подтверждают: система не просто существует на бумаге, а реально меняет поведение людей и результаты бизнеса. От положительного внедрения и реализации мотивационной стратегии, будут являться, повышение различных показателей, таких как уровень работоспособности, эффективность подразделений, на которые была направлена данная мотивационная стратегия, а также увеличение финансовых показателей самой организации.

Устаревшая или неправильно составленная и примененная мотивационная стратегия может привести организацию к отсутствию мотивации у сотрудников, а также нежеланию подчиненными выполнять, наиболее эффективно, поставленные перед ними рабочие задачи.

Таким образом, мотивационная стратегия, в организациях любого уровня, является ключевым элементом по развитию компании в целом, а также ее эффективности в выполнении поставленных целей и решению основополагающих задач [4]. Тем не менее, мотивационная стратегия организации является тем самым «механизмом» по выполнению эффективного рабочего процесса, и правильное ее применение, будет способствовать наибольшей вовлеченности сотрудников в выполнении основных задач организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. пособие / А. П. Егоршин. 3-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2021. 378 с.

2. Солдаткина, С. М. Роль и особенности самоменеджмента в карьере работника / С. М. Солдаткина, С. М. Имяреков // Управление, образование, экономика: вызовы и перспективы: сб. науч. трудов по материалам II Всероссийской научно-практической конференции. Саранск, РИЦ МГПУ, 2021. С. 24–27

3. Солдаткина С. М., Копылова Е. В. / Стартап-проект как инструмент самореализации / С. М. Солдаткина, Е.В. Копылова // Технологическое предпринимательство: пространство высших компетенций. сборник материалов XVIII Российского венчурного форума. Казань, 2024. С. 564–570

4. Кузнецова Т. Е. КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ // В сборнике: Инновационные технологии в кооперативном образовательном процессе. материалы международной заочной научно-практической конференции, посвященной 40-летию Саранского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации. 2016. С. 185–189.

УДК 005.511

ПРЕИМУЩЕСТВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Антипов Константин Олегович, магистрант
Кошкарев Даниил Денисович, магистрант
Саранский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации
E-mail: st809178@ruc.su, st809183@ruc.su

BENEFITS OF STRATEGIC PLANNING

Antipov Konstantin Olegovich, master's student
Daniil Denisovich Koshkarev, Master's student
Saransk Cooperative Institute (branch) Russian University of Cooperation

В данной статье нами были рассмотрены преимущества стратегического планирования, которое в свою очередь ориентировано на общую бизнес-стратегию предприятия. Подробно охарактеризованы выявленные преимущества.
Ключевые слова: стратегия, стратегическое планирование, внешняя среда, внутренняя среда.

In this article, we examined the benefits of strategic planning, which in turn is focused on the overall business strategy of the enterprise. The identified benefits are described in detail.
Keywords: strategy, strategic planning, external environment, internal environment.

Стратегическое планирование осуществляется высшим менеджментом компании, который определяет основные направления его развития. Тактическое планирование выполняет среднее звено управленцев при участии высшего руководства организации. В дальнейшем конкретные исполнители под контролем менеджеров среднего уровня осуществляют оперативное планирование в компании. Вырабатывается пошаговое планирование реализации мероприятий, определяются методы, с помощью которых будет осуществляться планирование [1, с. 160].

Под стратегическим планированием современные ученые понимают форму или вид планирования, процесс разработки стратегического плана, которые обеспечивают достижение целей предприятия. Так Егоршин А. П. трактует стратегическое планирование как «процесс разработки стратегического плана на основе инновационных организаций, прогнозирования социально-экономического развития, разработка стратегий конкуренции, расчета потребности в ресурсах, составления бюджета организации, оценки качества трудовой жизни сотрудников для обеспечения эффективной работы организации в будущем» [2, с. 84].

На наш взгляд, под стратегическим планированием следует понимать процесс определения стратегии развития предприятия посредством формирования его миссии, анализа стратегических позиций, исследования внутренних и внешних факторов, способных привести к достижению, удержанию или развитию конкурентных преимуществ в условиях высокой неопределенности.

Стратегическое планирование является неотъемлемой частью стратегического управления в любой коммерческой организации, где данное управление осуществляется (рисунок 1).



Рисунок 1 – Стратегическое управление в коммерческой организации

Стратегическое планирование в организации представляет собой взаимосвязь системы планов, процессов планирования, а также подсистемы управления планированием [3, с. 64]. Данная система включает также подсистемы обеспечения процесса планирования: организационное и информационное обеспечение, подсистему принятия решений.

В таблице 1 на примере предприятий представлено описание элементов системы стратегического планирования.

Таблица 1 – Элементы системы стратегического планирования предприятия

	Описание	Пример на предприятии
1. Система планов	Результат планирования в форме документации с целевыми показателями и сроками. Объединяет финансовые, маркетинговые и инновационные направления для достижения синергетического эффекта.	Холдинг утверждает «Стратегию-2030», где финансовый план (рост выручки на 20%) синхронизирован с планом R&D (выпуск 3 новых моделей электромобилей) и маркетинговым планом (выход на рынок СНГ).
2. Процесс планирования	Организационный процесс непосредственной разработки, утверждения, внедрения и последующего использования созданной системы планов.	Ежегодно в сентябре генеральный директор запускает сессию, на которой руководители отделов защищают свои бюджеты, актуализируют дорожные карты и увязывают их с пятилетним планом развития.
3. Подсистема принятия решений	Упорядоченный подход к выбору целей и стратегий на основе формального анализа данных. Сочетает математические и аналитические модели, связывающие эффективность бизнеса с внешними и внутренними факторами.	Аналитики рассчитывают модель окупаемости (NPV) для открытия нового цеха. Руководство принимает решение о строительстве только после того, как расчеты при разных сценариях спроса подтвердили доходность.
4. Подсистема информационного обеспечения	Сбор, хранение и обработка внутренней и внешней информации (тренды, законы, ключевая ставка). Актуализация и ранжирование данных ускоряют и делают процесс принятия решений объективным.	Департамент аналитики еженедельно загружает в BI-систему данные о продажах, отчеты о действиях конкурентов, изменения налогового законодательства и новые прогнозы ЦБ по ключевой ставке для топ-менеджмента.

Стратегическое планирование на предприятии имеет несколько уровней, которые представлены на рисунке 3.

Из рисунка 3 можно сделать вывод, что стратегическое планирование на предприятии подразделяется на четыре уровня:

1. Корпоративный. На этом высшем уровне формируется глобальная миссия компании, ее долгосрочное видение и общие финансовые цели. Высшее руководство определяет, в каких отраслях вести бизнес и как распределять ключевые ресурсы между направлениями. Здесь принимаются решения о слияниях, поглощениях, выходе на новые рынки или закрытии нерентабельных активов.

2. Уровень бизнес-направлений. Здесь стратегия разрабатывается для конкретных стратегических бизнес-единиц (СБУ) компании, действующих на определенных рынках. Руководители направлений решают, как именно победить конкурентов, привлечь клиентов и адаптировать продукты под их запросы. Фокус смещается на создание уникальных конкурентных преимуществ и управление продуктовым портфелем внутри одного сегмента.

3. Уровень структурных подразделений. На данном этапе функциональные отделы (маркетинг, производство, ИТ, HR, финансы) создают планы для поддержки бизнес-стратегии. Руководители подразделений оптимизируют внутренние процессы и распределяют задачи внутри своих команд. Цель этого уровня – обеспечить максимальную эффективность использования локальных ресурсов и выполнение конкретных операционных показателей.

4. Уровень должностей. Это уровень конкретных сотрудников, где общие стратегические цели трансформируются в индивидуальные задачи, планы работ и KPI. Каждый специалист четко понимает свой личный вклад в достижение общего результата компании за неделю, месяц или квартал. Здесь планирование спускается до ежедневных рабочих инструкций, графиков и личных зон ответственности.

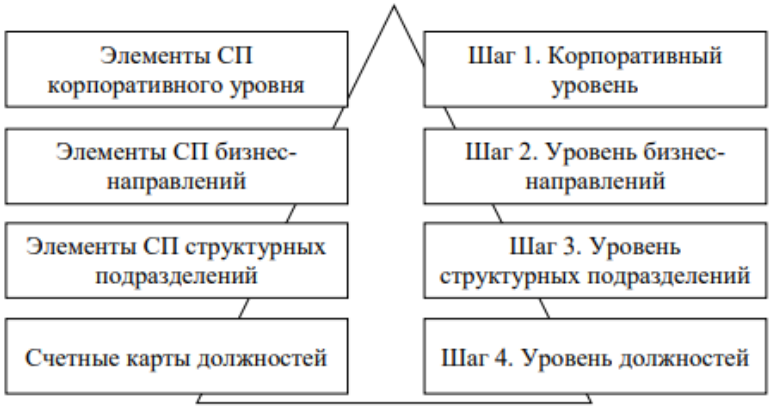


Рисунок 3 – Уровни стратегического планирования

Результатом стратегического планирования должна стать сформированная стратегия развития предприятия, которая представляет собой процесс установления связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющий эффективной и результативно действовать организации и ее подразделениям [48]. В заключении в таблице 2 представлены определенные преимущества стратегического планирования на предприятии с примерами.

Таблица 2 – Преимущества стратегического планирования для предприятий

	Описание	Пример на предприятии
1. Конкурентное преимущество	Позволяет компании вовремя находить рыночные ниши и создавать уникальные ценностные предложения для клиентов. Это обеспечивает устойчивое превосходство над конкурентами и укрепляет рыночные позиции бизнеса в долгосрочной перспективе.	Завод по производству упаковки первым на рынке внедряет биоразлагаемый пластик. Это позволяет ему заключить эксклюзивные контракты с крупными брендами, заботящимися об экологии, и обойти конкурентов.
2. Целевое распределение ресурсов	Направляет ограниченный капитал, кадры и технологии исключительно в самые перспективные и прибыльные проекты. Такой подход исключает бессистемную трату средств холдинга на второстепенные и заведомо убыточные задачи.	Сеть клиник замораживает открытие стандартных филиалов и перенаправляет 80% бюджета на развитие востребованного центра телемедицины. В итоге компания экономит миллионы на аренде недвижимости.
3. Снижение уровня неопределенности	За счет постоянного анализа рынка руководство способно прогнозировать потенциальные угрозы и кризисные явления на ранних стадиях. Предприятие успевает подготовить защитные меры, что делает его устойчивым к внешним шокам.	Логистическая компания заранее закладывает в план риск удорожания топлива и поэтапно переводит 30% своего автопарка на газомоторное сырье. Это спасает ее рентабельность при резком скачке цен на бензин.
4. Синергия и координация	Стратегия связывает цели всех обособленных департаментов, филиалов и отделов в единую согласованную систему управления. В результате действия сотрудников перестают противоречить друг другу, а общая эффективность работы растет.	Производственный цех согласовывает объемы выпуска с планом отдела продаж, а не работает «на склад». Торговый отдел получает ровно столько товара, сколько готов реализовать клиентам без лишних затрат на хранение.
5. Основа для оперативных решений	Долгосрочный план служит четким ориентиром и фильтром для оценки любых текущих бизнес-инициатив и инвестиций. Менеджерам становится намного проще принимать правильные рутинные решения, не теряя из виду глобальные цели.	Директор ИТ-компании отказывается от стороннего мелкого заказа по разработке сайта, так как проект не соответствует утвержденной стратегии перехода на собственное ПО. Команда фокусирует все силы на главном продукте.
6. Мотивация и вовлеченность персонала	Четко сформулированные миссия и видение будущего компании дают сотрудникам понимание их личной роли в общем успехе. Это значительно повышает общую продуктивность труда и снижает уровень текучести квалифицированных кадров.	Каждый программист в стартапе знает, что его код поможет миллионам людей быстрее находить врачей. Это осознание и понимание общего курса компании мотивирует команду работать сверхурочно без потери качества.

7. Повышение инвест-привлекатель-ности	Наличие прозрачного стратегического плана демонстрирует потенциальным инвесторам и кредиторам высокую надежность и зрелость бизнеса. Такой компании охотнее выделяют крупное внешнее финансирование на выгодных и гибких условиях.	Строительный застройщик показывает банку детальную стратегию застройки района на 7 лет вперед с расчетом рисков и окупаемости. Банк одобряет проектное финансирование по сниженной процентной ставке.
8. Объективный контроль и оценка	Стратегия задает четкие качественные и количественные критерии (KPI) для проверки результатов деятельности на каждом уровне. Руководство может оперативно выявлять любые отклонения от плана и своевременно корректировать курс развития.	Совет директоров торговой сети ежеквартально проверяет процент выполнения плана по цифровизации продаж. Если показатель отстает от заложенных 15%, руководство сразу корректирует бюджет отдела маркетинга.

Таким образом, стратегическое планирование представляет собой процесс определения стратегии развития предприятия посредством определения его миссии, анализа стратегических позиций, исследований внутренних и внешних факторов, способных привести к достижению, удержанию или развитию конкурентных преимуществ в условиях высокой неопределенности. Стратегическое планирование выступает в качестве важнейшего связующего звена между теорией и практикой регулирования всех областей жизни общества, предпринимательских структур, в связи с чем можно выделить две ключевых функции: перспективная (описательная) и предписательную (предуказательную).

ЛИТЕРАТУРА

1. Корошко Ю. В. Стратегическое планирование сытовой деятельности в системк конкурентоспособности предприятия / Ю. В. Корошко, Т. И. Рузманова, Е. И. Сероглазова. Текст : непосредственный // Финансовый бизнес. 2020. № 7(21). С. 159–162.

2. Егоршин А. П. Эффективный менеджмент организации : учеб. пособие / А. П. Егоршин. Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2021. 388 с.

3. Васикова Е. В. Стратегическое планирование как фактор устойчивого развития предприятия / Е. В. Васикова. – Текст : непосредственный // Актуальные исследования. 2021. № 25 (52). С. 63–65.

УДК 334

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В РОССИИ

Арсенькин Роман Альбертович, аспирант
ГКУ РМ «Научно-исследовательский институт гуманитарных наук при Правительстве Республики Мордовия
Карманова Дарья Николаевна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: arsenkinroman01@mail.ru,.dascha.eliseenko.00@mail.ru

PROBLEMS AND PROSPECTS FOR SMALL BUSINESS DEVELOPMENT IN RUSSIA

Arsenkin Roman Albertovich, Postgraduate student
State Budgetary Institution «Research Institute of the Humanities under the Government of the Republic of Mordovia»
Karmanova Daria Nikolaevna, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье обосновывается, что уровень развития рыночной экономики напрямую связан с эффективностью функционирования малого предпринимательства, которое играет ключевую роль в удовлетворении потребительского спроса и интеграции в инновационные производственные цепочки. Авторами выделяются и систематизируются основные проблемы, сдерживающие развитие малых промышленных предприятий в современных условиях. Особое внимание уделяется необходимости модернизации подходов к управлению малым бизнесом, адаптации механизмов государственной поддержки и минимизации предпринимательских рисков.

Ключевые слова: малые промышленные предприятия, малый бизнес, предпринимательские риски, модернизация управления.

The article argues that the level of market economic development is directly linked to the efficiency of small businesses, which play a key role in meeting consumer demand and integrating into innovative production chains. The authors identify and systematize the key challenges hindering the development of small industrial enterprises in the current environment. Particular attention is paid to the need to modernize approaches to small business management, adapt government support mechanisms, and minimize entrepreneurial risks.

Keywords: small industrial enterprises, small business, entrepreneurial risks, management modernization.

Малое предпринимательство, включая индивидуальных предпринимателей и самозанятых – выступает неотъемлемым компонентом российской экономической системы. Отраслевая структура сектора характеризуется значительным разнообразием: при доминировании торговли и сферы услуг в ней сформировались устойчивые сегменты, представленные гостиничным бизнесом, легкой промышленностью и рекламной деятельностью. Данные направления в настоящее время образуют традиционную основу малого предпринимательства в Российской Федерации [1, с. 220].

Малый бизнес в России сталкивается с высокой налоговой нагрузкой, дефицитом финансирования и административными барьерами. Перспективы связаны с цифровизацией, импортозамещением и господдержкой в IT и производственном секторах. Основными проблемами остаются нехватка квалифицированных кадров и высокие конкурентные риски.

Исследование процесса зарождения малого предпринимательства в отечественной экономике выявило наличие противоречивой ситуации. С одной стороны, в России уже имеются все формальные предпосылки для его успешного развития. Приняты соответствующие федеральные законы и многочисленные подзаконные акты о государственной поддержке малых предприятий. Создана необходимая инфраструктура в лице государственных агентств и фондов, ассоциаций предпринимателей. Имеется рынок резервной рабочей силы.

С другой стороны, фактическое состояние малого предпринимательства представителями всех заинтересованных сторон оценивается как крайне неудовлетворительное. В России наблюдается ярко выраженная неразвитость данного сектора экономики.

Так, малый производственный бизнес рассматривается как фундамент для перехода к инновационной модели. Ключевыми аспектами, подтверждающими данный аспект выступают: гибкость и адаптивность, долгосрочное партнерство, развитие человеческого капитала, технологический стимул [2, с. 39].

Ключевые структурные барьеры для развития малого бизнеса в России:

1. Капиталоемкость и длинный инвестиционный цикл. В отличие от сферы услуг или перепродажи, производство требует значительных капитальных вложений на старте: покупка/аренда промплощадей, приобретение оборудования, пусконаладка.

В условиях высокой ключевой ставки ЦБ РФ (актуально на 2024–2026 гг.) привлечение заемного капитала становится экономически нецелесообразным, а собственные средства у малого бизнеса ограничены.

2. Интеграция в цепочки поставок и специализация. Малое предприятие редко работает на конечного потребителя. Оно должно стать частью цепочки поставок крупных холдингов. Успешный малый производитель – это часто узкоспециализированный игрок, производящий уникальный компонент или субкомпонент, что требует высокой технологичности.

3. Неопределенность структуры экономики. Масштабная модернизация создает ситуацию, когда непонятно, какие технологии станут стандартом через 3–5 лет. Инфраструктура развита неравномерно. В одних регионах есть поддержка, в других – высокие риски из-за логистических разрывов. Малый производственный бизнес в России сегодня сталкивается с парадоксом: государство требует роста производства, но рыночные условия (деньги, кадры, технологии) делают этот рост высокорискованным.

Успеха добиваются компании, которые: фокусируются на узких, высокомаржинальных нишах, используют инструменты господдержки, встраиваются в существующие производственные цепочки крупных корпораций.

Статистика подтверждает экстенсивный путь развития: при стабильном превышении рождаемости предприятий над их ликвидацией, суммарный вклад малого бизнеса в экономику остается статичным, что свидетельствует о преобладании микробизнеса с низкой добавленной стоимостью [3, с. 112].

Ожидаемый рост малого производственного сектора опирается на стабилизацию крупной промышленности и государственную поддержку. Ключевым ресурсом развития станет реорганизация действующих МСП. Переход от стратегии «универсального предпринимательства» (широкого набора ОКВЭД) к профильной специализации обеспечит необходимую экономию ресурсов и позволит малому бизнесу органично встроиться в современные производственные цепочки.

Поскольку предпринимательская деятельность базируется на принципе добровольности, эффективное регулирование сектора МСП невозможно без глубокого понимания мотивации субъектов при входе на рынок и выходе из него. С нашей точки зрения, эти драйверы обусловлены комплексом объективных факторов и системных барьеров, требующих детального изучения.

Во-первых, начальный период становления малого бизнеса проходил в условиях глубокого экономического кризиса российской экономики, совпавшим с этапом внедрения в нее рыночных отно-

шений. Масштабная безработица (как официальная, так и латентная) стала вынужденным драйвером самозанятости для граждан, лишившихся источников дохода. В этих условиях бизнес зачастую зарождался в форме неформальных партнерств, базирующихся на личных связях и взаимном доверии профессионалов, что позволяло гибко распределять функции внутри малых групп [4, с. 92].

Именно в тот период сформировалась модель мультипрофильности, при которой розничная торговля товарами массового спроса указывалась как приоритетная деятельность, а производственные и сервисные направления (строительство, дизайн, консалтинг) – как сопутствующие. Такая стратегия диктовалась острым дефицитом стартовых инвестиций. Торговые операции выполняли функцию «генератора наличности», позволяя предпринимателям обеспечивать текущее существование и постепенно аккумулировать ресурсы, необходимые для запуска проектов, соответствующих их основной квалификации.

Во-вторых, формирование муниципальной собственности, необратимость экономических преобразований и нежизнеспособность прежней практики управления крупными предприятиями, стали причиной их массовой реструктуризации и реорганизации. рамках оптимизации производственных цепочек гиганты индустрии инициировали выделение отдельных подразделений – как профильных, так и обслуживающих – в самостоятельные малые юридические лица. Зачастую такие предприятия сохраняли аффилированность с материнской компанией, входя в состав акционерных обществ на правах автономии [5, с. 108].

В-третьих, прекращение государственного финансирования повлекло за собой сокращение сети отраслевых НИИ и ликвидацию опытных заводов. На месте разрушенных научных институтов стали возникать малые инновационные предприятия, специализирующиеся на прикладных исследованиях и опытно-конструкторских разработках. При создании таких организаций учредители также ориентировались на максимальную диверсификацию деятельности: в перечень видов деятельности включались крайне разнородные, зачастую технологически не связанные между собой направления.

В-четвертых, на формирование малого предпринимательства повлияло появление частных инвесторов, готовых кредитовать или напрямую финансировать малые предприятия на партнерских условиях. Этот капитал дал толчок развитию микрофинансового сектора, а также способствовал возникновению рынка высококачественных платных услуг – в медицине и социальной сфере. В результате население получило достойную альтернативу государственным гарантиям с более высоким уровнем сервиса и качества [5, с. 66].

Данная управленческая модель предполагает, что руководители малых предприятий обладают в основном номинальной независимостью, фактически выполняя функции наемных топ-менеджеров. Все значимые решения, определяющие развитие компании, принимаются собственниками или инвесторами. Именно они формируют финансовую базу и сохраняют за собой право ключевого выбора.

Так, для российского малого бизнеса характерна низкая ориентация на долгосрочную преемственность. Многие предприниматели рассматривают свое дело как временный этап: решив финансовые вопросы и дождавшись стабилизации рынка, они возвращаются к наемной работе. Эта склонность сворачивать деятельность по достижении материального комфорта является отличительной чертой отечественного малого предпринимательства.

Крупный же бизнес изменяет рыночную структуру в свою пользу, получая прибыль за счет малых предприятий в высокодоходных сегментах. Дорожающие входные ресурсы вынуждают малые фирмы повышать цены на конечную продукцию в сфере услуг и производства. Итог – уязвимость малого бизнеса, т.е., рост цен ударяет по потребителям, снижается спрос, и предпринимателям приходится либо терять часть чистой прибыли, либо менять сферу деятельности.

Таким образом, рост производственных мощностей в России создает устойчивый спрос на квалифицированные кадры, и крупный бизнес готов предлагать конкурентные условия. Выходцы из малого предпринимательства, хорошо знающие рынок, становятся ценнейшим ресурсом для крупного капитала – их навыки в операционном управлении и снабжении крайне востребованы. Такая ротация не тормозит развитие малого инновационного бизнеса, а ускоряет распространение опыта в экономике.

ЛИТЕРАТУРА

1. Имяреков, С. М. Стратегия Владимира Путина: модернизация Российского государства и экономики / С. М. Имяреков. Москва: Академический проект, 2017. 500 с.

2. Имяреков, С. М. Мордовия: модернизация 2000-х гг. / С. М. Имяреков; СКИ РУК; Лит.фонд России. Саранск : Красс. Окт., 2014. 256 с.

3. Имяреков, С. М. История управленческой мысли / С. М. Имяреков; Саран. кооп. ин-т (фил) РУК. Саранск : Руз. печатник, 2017. 200 с.

4. Имяреков, С. М., Келейникова, С. В. Проблемы реализации национального приоритетного проекта «Развитие агро-

промышленного комплекса» и государственных сельскохозяйственных программ в Республике Мордовия // Вестник НИИ гуманитарных наук при Правительстве Республики Мордовия. 2015. № 1(33). С.105–113.

5. Старченко, В. М. Регулирование земельных и имущественных отношений в сельскохозяйственных производственных кооперативах : монография / В. М. Старченко, С. М. Имяреков, А. Г. Сулейманова. Москва: Восход-А, 2007. 104 с.

УДК 331.108

КЛЮЧЕВЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Батенков Кирилл Андреевич, магистрант
Неяскин Вадим Александрович, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st809180@ruc.su; burbon13rus@gmail.com

KEY METHODS FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF HR AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Batenkov Kirill Andreevich, Master's student
Neyaskin Vadim Aleksandrovich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В условиях современной экономики человеческие ресурсы выступают ключевым драйвером конкурентоспособности организаций, что обуславливает необходимость объективной оценки эффективности HR-деятельности. В статье систематизированы ключевые методы оценки результативности управления персоналом и человеческими ресурсами. Рассматриваются критерии оценивания системы управления кадрами по различным критериям.

Ключевые слова: управление персоналом, методы оценивания, методология, экономическая эффективность, оценка эффективности.

In modern economy, human resources are a key driver of organizational competitiveness, necessitating an objective assessment of HR performance. This article systematizes key methods for assessing the effectiveness of personnel and human resources management. Criteria for evaluating HR management systems based on various criteria are discussed.

Keywords: personnel management, assessment methods, methodology, economic efficiency, performance evaluation.

Общая результативность организации во многом определяется эффективностью ее комплексной системы управления персоналом. Однако на сегодняшний день не разработано единой методологии её измерения. Трудности обусловлены тем, что трудовая деятельность сотрудников неразрывно переплетена с производственными процессами, итоговыми бизнес-показателями и социальным развитием компании.

Предлагаемый подход к оценке опирается на систему критериев, распределённых по трём ключевым подсистемам управления кадрами: экономической, социальной и организационной. В рамках этой методологии решаются следующие задачи:

По мнению К. А. Клименко, оценка экономической эффективности отражает, насколько успешно предприятие достигает своих целей за счёт рационального использования трудового потенциала [4, с. 737]. Соответствующие критерии должны демонстрировать фактическую отдачу и продуктивность труда работников;

Оценка социальной эффективности показывает степень удовлетворения потребностей, интересов и ожиданий персонала. Данный аспект во многом определяется качеством организации рабочих процессов, системой мотивации и состоянием социально-психологического климата в коллективе, то есть напрямую зависит от применяемых форм и методов индивидуальной работы с сотрудниками;

Оценка организационной эффективности направлена на анализ слаженности и оптимальности организационной структуры. Поскольку персонал рассматривается как единый трудовой ресурс, непосредственно влияющий на ход всех бизнес-процессов, именно конечные результаты деятельности предприятия выступают главным мерилом эффективности организационного управления кадрами [5, с. 74].

На данном этапе оценка эффективности управления персоналом нуждается в использовании всех научных подходов, их обобщении и комбинировании.

В современной практике многие организации либо вовсе пренебрегают развитием системы управления персоналом, либо ограничиваются узким набором формальных индикаторов, таких как коэффициент текучести или уровень оплаты труда. При этом в управленческой среде преобладает мнение, согласно которому подлинная эффективность HR-системы проявляется в способности руководителей гибко и результативно взаимодействовать с каждым сотрудником независимо от складывающихся производственных обстоятельств.

Влияние управления кадрами на итоговые показатели бизнеса целесообразно анализировать через призму финансовых результатов (прибыль и издержки), дополняя эту оценку критериями, привязанными к трём ключевым направлениям:

– разработке продуктов и услуг;

– организационному построению процессов;

– непосредственной работе с персоналом (удовлетворённость трудом, намерение сохранить текущее место работы, ощущение профессиональной значимости, творческий потенциал, инициативность и готовность к повышению квалификации).

Важно понимать, что эффективность системы управления персоналом не существует в вакууме и должна оцениваться строго в привязке к конкретным условиям. При этом необходимо учитывать четыре группы факторов:

• индивидуальные характеристики сотрудников (ценностные ориентации, самосознание, базовые установки, отношение к риску, структура мотивации, авторитет, образовательный уровень, производственный и творческий потенциал);

• специфику стоящих задач (наличие инновационной или творческой составляющей, степень определённости целей, наличие релевантного опыта, плановый или внезапный характер, формат исполнения – индивидуальный или командный, а также временные ограничения);

• организационный контекст (гибкость или жёсткость структуры, степень централизации управления, количество уровней согласования решений, прозрачность информационных потоков и механизмы контроля);

• внешнюю среду (экономическая и институциональная стабильность, уровень материального и социального обеспечения, а также доминирующие в обществе ценности и культурные нормы).

Оценка результативности системы управления персоналом базируется на системе критериев, отражаемых через объективные индикаторы производственного развития. Эти индикаторы систематизированы в таблице 1 и охватывают как количественные, так и качественные аспекты функционирования организации.

Таблица 1 – Статистические показатели эффективности управления персоналом [2, с. 60]

Направления анализа	Показатели
Производительность труда	Объем реализации на одного работника и его динамика Объем прибыли до уплаты налогов на одного работника и его динамика
Улучшение качества продукции, услуг	Количество рекламаций и их динамика Удельный вес брака и его динамика
Социально-психологический климат в коллективе	Взаимоотношения с коллегами Взаимоотношения с руководством Взаимоотношения с общественностью, коллегами
Уровень удовлетворенности персонала	Соответствие организационных и личных целей Коэффициент текучести персонала и его динамика Уровень конфликтности в коллективе

Таблица демонстрирует комплексный подход: в ней сочетаются экономические метрики (производительность, прибыльность) и социально-психологические индикаторы (климат, удовлетворённость). Это позволяет избежать однобокой оценки, характерной для узкоэкономических моделей, и учитывает человеческий капитал как стратегический ресурс.

Важной методологической особенностью является требование отслеживать не абсолютные значения, а тенденции («динамика» показателей). Это делает оценку процессной и позволяет выявлять положительные или негативные тренды во времени, что критически важно для управленческих решений.

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты управления персоналом на предприятии пришли к выводу, что сущность управления персоналом – это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.

Все методы по-своему уникальны и воздействуют по-разному на каждого работника. Некоторые методы извлекают пользу, некоторые по своей простоте и выгодности не приносят ожидаемого результата, все это зависит от того, как руководитель смог учесть интересы персонала совмещая их с собственными интересами [1, с. 60].

Для оценки эффективности применяемых методов управления персоналом следует проводить количественную и качественную оценку эффективности, которую целесообразно проводить по подси-

стемам управления персоналом с учетом экономической и организационной, социальной эффективности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Дырин С. Структура отдела кадров крупного предприятия // Вопросы трудового права, № 7, июль 2023 г.
2. Келейникова С. В. Кадровые риски в управлении персоналом / С. В. Келейникова, А. С. Туркина // Результаты современных научных исследований: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Саранск, 20–21 апр. 2021 г.): в 2 ч. / [редкол.: Р. Р. Хайров (отв. ред.) и др.]; Саран. кооп. ин-т (фил.) РУК. Саранск: Принтиз, 2021. Ч. 2. С. 58–63.
3. Келейникова С. В. Роль организационной культуры в процессе профессионального развития персонала и формирования его карьеры / С. В. Келейникова, Е. И. Наумкина // Современные тенденции развития науки и образования в эпоху цифровизации : материалы Международной научно-практической конференции. В двух частях, Саранск, 26–27 апреля 2022 года. Том Часть 1. Саранск: Ковылкинская типография, 2022. С. 374–377.
4. Клименко К. А. Оценка результативности управления персоналом / К. А. Клименко. Текст : непосредственный // Молодой ученый. 2016. № 10 (114). С. 736–739. URL: https://moluch.ru/archive/114/29651.
5. Мурзаханова М. И. Современные методы управления персоналом организации. Студенческий вестник. 2021. № 36-2 (181). С. 73–75

УДК 331.108

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Батенков Кирилл Андреевич, магистрант
E-mail: st809180@ruc.su
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM OF THE ORGANIZATION

Batenkov Kirill Andreevich, Master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Статья рассматривает теоретические аспекты управления кадровым потенциалом как ключевым ресурсом предприятия в условиях инновационного развития. Автор обосновывает роль кадровой политики и системы управления персоналом в повышении эффективности работы организации, акцентируя внимание на необходимости непрерывного развития компетенций сотрудников.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, методы управления персоналом, кадровая политика, кадровый потенциал, трудовой процесс.

This article examines the theoretical aspects of managing human resources as a key enterprise resource in an environment of innovative development. The author substantiates the role of HR policy and the HR management system in improving organizational performance, emphasizing the need for continuous development of employee competencies.

Keywords: personnel, personnel management, personnel management methods, personnel policy, personnel potential, labor process

В условиях инновационного развития и технической модернизации кадровый менеджмент становится ключевым вектором стратегического управления. Трансформация экономики повышает значимость человеческого фактора, ужесточая требования к профессиональным компетенциям, квалификации и интеллектуальному потенциалу персонала.

Система управления кадровым потенциалом трактуется как комплекс интегрированных функциональных подсистем. Их скоординированное взаимодействие направлено на создание условий для эффективного формирования, непрерывного совершенствования и полной реализации профессиональных возможностей каждого участника трудового процесса (рис. 1) [1, с. 152].

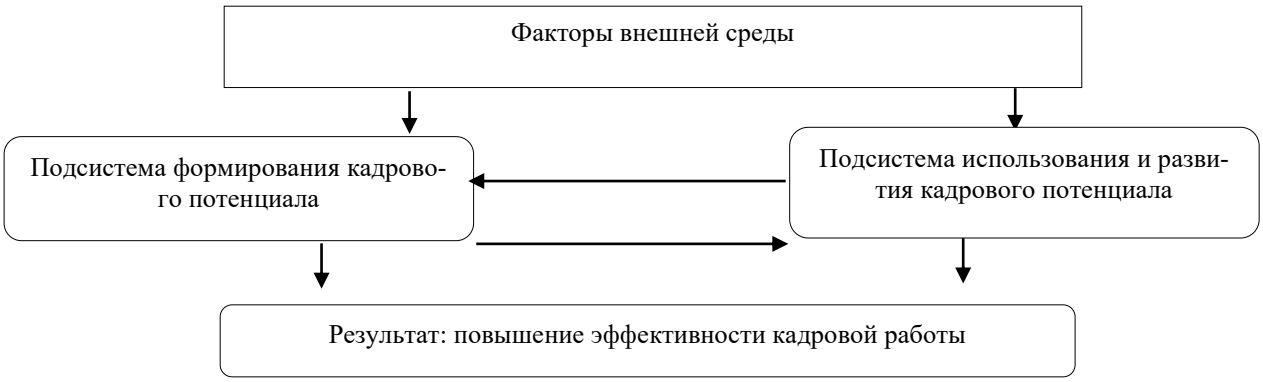


Рисунок 1 – Система управления кадровым потенциалом

Эффективность системы управления кадровым потенциалом напрямую зависит от качества взаимодействия её подсистем, что достигается в рамках реализации кадровой политики предприятия. Выступая в роли стратегической линии поведения, кадровая политика формирует комплекс базовых правил и направлений работы с сотрудниками, которыми руководствуется кадровая служба в своей операционной деятельности.

Процесс управления кадровым потенциалом включает следующие последовательные этапы:

– определение целей и основных направлений работы с кадрами;

– постоянное совершенствование системы работы с кадрами;

– определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей;

– организация работы по выполнению принятых решений, координация и контроль за выполнением намеченных мероприятий.

В структуре управления кадровым потенциалом традиционно выделяют субъект и объект управления. К субъекту (управляющему звену) относится совокупность линейных руководителей и специалистов кадровых служб, ответственных за выработку и реализацию эффективных управленческих решений. Объектом же выступают ключевые элементы и процессы системы управления персоналом, на которые направлено целенаправленное воздействие: отбор, расстановка, аттестация и мотивация сотрудников.

Управление кадровым потенциалом выступает в форме непрерывного процесса, направленного на целевое изменение мотивации работников для получения от них максимальной отдачи, а, следовательно, и достижения высоких конечных результатов в деятельности предприятий (рис. 2) [2, с. 60].

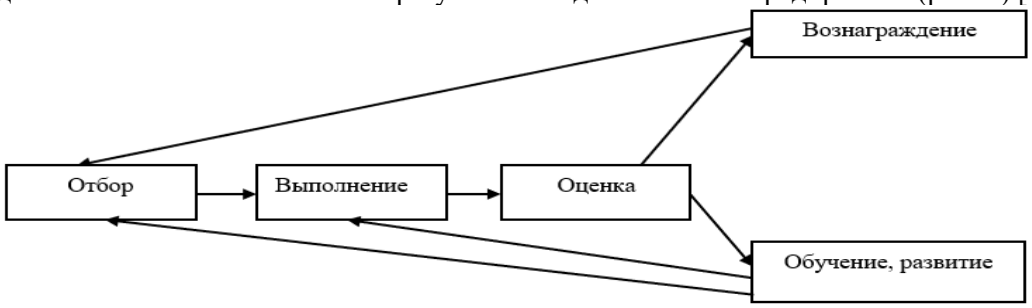


Рисунок 2 – Цикл управления кадровым потенциалом предприятия

Такое построение системы управления кадровым потенциалом предполагает распределение специфических функций между всеми субъектами управления. В частности, высшее руководство и линейные менеджеры фокусируются на стратегическом планировании карьеры персонала и создании эффективной мотивационной среды. В свою очередь, финансовые службы отвечают за разработку нормативов труда, формирование системы оплаты и реализацию социальных программ.

Координация участников системы управления кадровым потенциалом напрямую коррелирует с эффективностью бизнеса в условиях рынка. Реализация данного подхода требует [3, с.375]:

1. Интеграции линейного менеджмента в процессы кадрового управления.
2. Четкого распределения зон ответственности и налаживания межуровневых коммуникаций.
3. Разработки регламентов и методических баз, определяющих порядок взаимодействия участников процесса.
4. Акцентирования внимания на ключевых векторах развития человеческих ресурсов».

Результативность работы предприятия напрямую определяется системой управления персоналом и её влиянием на личную эффективность сотрудников. Следовательно, ключевой задачей кадровой политики является формирование стабильного коллектива и планомерное развитие компетенций работников.

В долгосрочной перспективе приоритетной задачей становится совершенствование технологий управления кадровым потенциалом. Это предполагает внедрение инновационных методов оценки персонала и формирование развитой информационной среды, обеспечивающей высокую степень обоснованности управленческих решений.

Формирование эффективной системы управления кадровым потенциалом открывает перед организацией следующие стратегические возможности:

– создание внутреннего кадрового резерва: система выступает надежным источником кандидатов на ключевые и руководящие позиции;

– удержание талантов: способствует сохранению в организации наиболее перспективных и одаренных сотрудников;

– преемственность и подготовка: позволяет заблаговременно готовить персонал к решению усложняющихся задач и вызовам будущего;

– интенсификация развития: значительно ускоряет профессиональный рост талантливых специалистов;

– проектирование карьерных траекторий: предоставляет сотрудникам прозрачные перспективы и новые возможности для должностного роста;

– экономическая оптимизация: существенно снижает издержки, так как внутреннее развитие персонала является менее затратным и более эффективным процессом по сравнению с внешним наймом и последующей адаптацией новых кадров.

Программа управления кадровым потенциалом ориентирована не столько на формальное должностное продвижение, сколько на качественное развитие персонала и повышение эффективности образовательных инициатив. Реализация данных процессов выступает приоритетной функцией службы управления человеческими ресурсами организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Зеленова О. И. Стратегия управления персоналом / О. И. Зеленова. Текст: непосредственный // Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. Москва: НИГО, 2004. С. 150–177.

2. Келейникова С. В. Кадровые риски в управлении персоналом / С. В. Келейникова, А. С. Туркина // Результаты современных научных исследований: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Саранск, 20–21 апр. 2021 г.): в 2 ч. / редкол.: Р. Р. Хайров (отв. ред.) и др.; Саран. кооп. ин-т (фил.) РУК. Саранск: Принтиз, 2021. Ч. 2. С. 58–63.

3. Келейникова С. В. Роль организационной культуры в процессе профессионального развития персонала и формирования его карьеры / С. В. Келейникова, Е. И. Наумкина // Современные тенденции развития науки и образования в эпоху цифровизации : Материалы Международной научно-практической конференции. В двух частях, Саранск, 26–27 апреля 2022 года. Том Часть 1. Саранск: Ковылкинская типография, 2022. С. 374–377.

УДК 332.1:338.43(470.345)

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫЗОВЫ СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕСПУБЛИКИ МОРДОВИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ

Имяреков Сергей Михайлович, доктор экономических наук, профессор
Карманова Дарья Николаевна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: simyarekov@yandex.ru,dasha.eliseenko.00@mail.ru

KEY CHALLENGES OF THE ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGY OF THE REPUBLIC OF MORDOVIA AND WAYS TO ADDRESS THEM

Imyarekov Sergey Mikhailovich, Doctor of Economics, Professor
Karmanova Darya Nikolaevna, Master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Основными проблемами качества разрабатываемых стратегий является выверенное определение существующих долгосрочных барьеров или вызовов на пути достижения стратегических целей. В статье на примере Республики Мордовия определяются главные долгосрочные вызовы, препятствующие экономическому развитию республики. Определяя их как «окна возможностей» предлагаются и обосновываются оригинальные направления преодоления внутренних и внешних рыночных барьеров, учитывающие потенциал региона и его особенности.

Ключевые слова: стратегия, принципы, качество жизни, регион, рынок, планирование, санкции, барьеры, население, управление.

The main problems of the quality of the developed strategies are the accurate definition of existing long-term barriers or challenges to achieving strategic goals. In this article, using the example of the Republic of Mordovia, the main long-term challenges hindering the economic development of the republic are identified. By defining them as "windows of opportunity," the article proposes and justifies original approaches to overcoming internal and external market barriers, taking into account the potential and characteristics of the region.

Keywords: strategy, principles, quality of life, region, market, planning, sanctions, barriers, population, management.

Стратегия экономического развития Республики Мордовия является неотъемлемой составляющей стратегии экономического развития Российской Федерации и опирается на соответствующие конституционные принципы [1, с. 68]. Такие социально-ориентированные государства как Россия при разработке экономической стратегии развития исходят из базовых принципов человекоориентированности и человекоцентризма, согласно которым каждый гражданин утверждается как самоценность.

Именно поэтому главной ценностью стратегии экономического развития Республики Мордовия до 2030 года и ее правопреемницей – стратегии развития до 2035 является их стратегическая направленность на повышение уровня и качества жизни населения региона [2, с. 121].

Отметим, что разработка региональной стратегии экономического развития должна учитывать и

быть нацелена на преодоление ключевых вызовов или барьеров, действие которых имеет достаточную продолжительность во времени. Для стратегического планирования и разработки стратегий данные долгосрочные барьеры необходимо рассматривать с позиции открывающихся возможностей, так называемых «окон возможностей» которые стимулируют поиск новых путей решения проблем и задач.

Так, непрекращающаяся геополитическая напряженность в международных отношениях требует от Мордовии переориентирования на внутренние рынки и рынки дружественных стран в рамках существенной трансформации государственной экономической политики. Развитие межрегиональных отношений и кооперационных связей, опережающее импортозамещение, производство высокотехнологичной продукции, разработка программного обеспечения, создание стратегически важных предприятий, развитие креативных индустрий высокотехнологичных стартапов, развитие рынков онлайн-услуг, повышение цифровой грамотности населения, гибридизация режимов труда и занятости, все это далеко не полный перечень возможностей, спровоцированных данным вызовом.

Действие экономических санкций в основном рассчитаны на ограниченность стандартных управленческих решений. Для того чтобы убрать данный барьер в рамках стратегического планирования при разработке стратегии экономического развития основной упор необходимо сделать на нестандартные управленческие решения. Именно они должны преимущественно стать основой экономического роста. Так, учитывая ограниченность во времени монетарных управленческих решений [3, с. 124], необходимо обратить первостепенное внимание на немонетарные меры поддержки. Рассчитанные на долгосрочную перспективу, они способны стать прагматичными и действенными драйверами экономического роста.

В данном случае в качестве основных трендов и ориентиров развития можно предложить содействие ускорению перехода от идеи к продукту в рамках тройной спирали развития власти, бизнеса и университетов, а также внедрение искусственного интеллекта и машинного обучения в процессы государственного и территориального планирования, переход к цифровому региону и клиентоцентричности государственных услуг.

Кроме того, в Мордовии давно назрел вопрос создания условий для развития в регионе рынка удаленной работы, в том числе связанных с комфортностью места проживания, а также развития креативных индустрий, построения системы управления талантами. Для республики, связи со сложным демографическим положением, принципиально важным является получение второго демографического дивиденда, организации перехода людей третьего возраста к трудовой деятельности и повышение их возможностей адаптации к новым условиям деловой среды [4, с. 413].

Чрезвычайным вызовом для Республики Мордовия является проблема демографического кризиса, основными характеристиками которого являются заметное сокращение населения по причинам существенного уровня переселения населения в другие регионы, высокого уровня трудовой миграции, превышения коэффициента смертности над коэффициентом рождаемости в 2,4 раза.

В таких условиях чрезвычайно важно, чтобы стратегия экономического развития определяла человека главным действующим субъектом программы социально-экономического развития всех уровней и главным направлением инвестиций [5, с. 37]. Сохраняющийся устойчивый характер процессов старения населения и неуклонный рост спроса на социальные услуги требуют создания новых моделей социального государства, трансформации социальной сферы.

Необходимо создание лучших условий жизнедеятельности для людей, которые являются притяжением для концентрации рынков и институтов, инфраструктуры и устойчивого развития. Обеспечение условий для маятниковой миграции в пределах существующих и возможных агломераций, формирование доступной среды для инвалидов и других маломобильных групп населения, увеличение продолжительности жизни и снижение смертности населения региона, а также другие мероприятия, способствующие сохранению и преумножению человеческого капитала, должны найти достойное место в программных документах стратегии развития республики.

В этой связи, при разработке стратегии экономического развития необходимо помнить, что согласно методологии стратегического планирования, речь должна идти не о простом подходе к улучшению базового состояния экономики, а о целевом, комбинированном ее преобразовании. Согласно требованиям стратегического планирования, разрабатываемая стратегия должна в результате ее реализации «приближать будущее», целевое состояние экономики, способное обеспечить требуемые показатели уровня доходов и качества жизни населения региона, активно разрешать социальные и демографические проблемы республики [6, с. 1955].

Поэтому заложенный в основу стратегии экономического развития сценарий изначально должен быть нацелен на обеспечение решения ряда принципиальных для Мордовии задач. К основным их них нами относится, например, трансформация существующего экономического уклада региона по-

средством комплексного развития как традиционных, так и принципиально новых, формирующих «рынки будущего» отраслей.

Также к данной категории задач относятся: производство технологий, нацеленных на обеспечение Мордовии глобального уровня конкурентоспособности; создание крупной агломерации Саранск-Рузаевка и малых агломераций с опорными населенными пунктами; отработка отличительных региональных преимуществ и активизация инвестиционной активности; внедрение в производство передовых информационных технологий, основанных на искусственном интеллекте и машинном обучении, а, главное, преломление негативных демографических тенденций и прогнозов, рост благосостояния населения республики, устойчивое развитие ее человеческого капитала.

В этой связи, считается необходимым не снижать, а интенсивно наращивать темпы реализации стратегии экономического развития, сознательно стремиться к перевыполнению плановых показателей (индикаторов) в течение всего срока действия стратегий развития. Во-первых, это обусловлено их непрерывностью и преемственностью, а во-вторых, предыдущая и пока еще реализуемая стратегия, срок действия которой заканчивается в 2025 году, хотя по многим показателям не будет выполнена, но разрыв между индикативными и фактическими значениями может быть заметно сокращен.

Это даст возможность не перегружать последующие стратегические задачи решением проблем очередного наследия. Кроме того, согласно той же методологии стратегического планирования, так называем «стартовыми», условиями текущее состояние экономики признается только один раз, то есть в сам момент перехода к стратегическому управлению. Далее процесс стратегического управления начинает действовать и стратегии экономического развития становятся его неотъемлемой, систематической составляющей.

Таким образом, реалистичность индикаторов вовсе не означает игру в поддавки и должна учитывать ресурсные и потенциальные возможности участников реализации стратегии. Учитывая, что региональная стратегия развития является сводной стратегией, она не должна сковывать или перенапрягать организаторов, производственников и ученых, которым для получения намеченного результата удобнее работать в своем собственном темпе, а не приспосабливаться к общему ритму [7, с. 315].

Поэтому организаторам необходимо формировать команды исполнителей из представителей, решаемых стоящие задачи с приблизительно одинаковой скоростью и не перемешивать сильных со слабыми, как это было раньше. Таким образом, у каждой команды исполнителей будет присутствовать свой ритм деятельности, а у организаторов, то есть у властных структур появится работа по ее дополнительному изучению и оказанию соответствующей поддержки.

То есть разработчикам и организаторам в рамках стратегического управления в таком случае целесообразно проработать вопрос о разработке отдельных стратегий для авангардных исполнителей программ развития и для аутсайдеров, с возможным перепрофилированием последних.

Нередко такая ситуация может быть связана с независящими от исполнителей причинами. Например, на инновационное направление развития того или иного предприятия внутренний рынок реагировал вяло и с неохотой. Однако, когда на нем появились новые зарубежные игроки, он начал проявлять активную и даже чрезмерную заинтересованность, к которой производители оказались не готовы и не смогли заранее предусмотреть, спрогнозировать и соответствующим образом подготовиться. Другой пример, когда инновационно активному предприятию сложно найти отечественных партнеров в лице поставщиков, торговых контрагентов или производителей сопряженной продукции, с которыми можно было бы разделить сбытовые издержки, в том числе транспортные. И, наконец, тот случай, когда предприятию мешают работать по-новому традиционные поставщики того или иного сырья и материалов, а с поисками других имеются серьезные трудности.

Можно, конечно привести пример, когда предприятие само является проблемой для других в виду инерционности своего поведения. В данном случае речь скорее идет об инерционном сознании его руководства и собственников, от которых страдает персонал предприятия, который вряд ли может похвастаться уровнем своей заработной платы. Выходом во всех приведенных нами случаях является использование для разрешения возможных подобных проблемных вопросов «тройной спирали».

ЛИТЕРАТУРА

1. Имяреков, С. М. Стратегия Владимира Путина: модернизация Российского государства и экономики / С. М. Имяреков. Москва: Академический проект, 2017. 500 с.

2. Имяреков, С. М. Мордовия: модернизация 2000-х гг. / С. М. Имяреков; СКИ РУК; Лит.фонд России. Саранск: Красс. Окт.», 2014. – 256 с.

3. Имяреков, С. М. История управленческой мысли / С.М. Имяреков; Саран. кооп. ин-т (фил) РУК. – Саранск: Тип. «Руз. печатник, 2017. 200 с.

4. Имяреков, С. М. Территориальный маркетинг в муниципальных образованиях России: трудный путь становления и развития / С. М. Имяреков, С. М. Солдаткина, Н. П. Толмачева // Фундаментальные исследования. 2016. № 12-2. С.411–415.

5. Имяреков, С. М. Организационно-экономические отношения в кооперативной системе АПК / С.М. Имяреков // Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Всероссийский научно-исследовательский институт экономики, труда и управления в сельском хозяйстве. Москва, 2009. 47 с.
6. Самыгин, Д. Ю. Модель управления рабочим капиталом в аграрном бизнесе / Д. Ю. Самыгин, С. М. Имяреков, Е. Н. Степашкина // Экономический анализ: теория и практика. 2018. Т. 17. № 10 (481). С. 1951–1961.
7. Савина, Т. Н. Бюджетная безопасность региона / Т. Н. Савина, С. М. Имяреков, Т. Е. Шилкина // Финансовый менеджмент. 2025. № 5. С. 312–318.

УДК 658

ЭВОЛЮЦИЯ И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Келейникова Светлана Викторовна, кандидат экономических наук, доцент
Тидякина Маргарита Ивановна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: s.v.kelejnikova@ruc.su; st104495@ruc.su

EVOLUTION AND CURRENT STATE OF THE MAIN CONCEPTS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

Keleynikova Svetlana Viktorovna, PhD (Economics), Associate Professor
Tidyakina Margarita Ivanovna, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье проведен сравнительный анализ ключевых концепций стратегического управления, сформировавшихся во второй половине XX – начале XXI века. Рассмотрены классические школы стратегического планирования и позиционирования, а также современные подходы, основанные на ресурсах, компетенциях и гибкости (Agile). Выявлены ограничения традиционных моделей в условиях высокой неопределенности цифровой экономики. Обоснована необходимость формирования гибридных моделей стратегического управления, сочетающих долгосрочное видение с адаптивностью операционных процессов.
Ключевые слова: стратегическое управление, конкурентное преимущество, стратегическое планирование, ресурсный подход, Agile-стратегия, цифровая трансформация, модель пяти сил Портера.

This article provides a comparative analysis of key strategic management concepts that emerged in the second half of the 20th and early 21st centuries. It examines classical schools of strategic planning and positioning, as well as modern approaches based on resources, competencies, and flexibility (Agile). The limitations of traditional models in the highly uncertain digital economy are identified. The need for hybrid strategic management models that combine a long-term vision with the adaptability of operational processes is substantiated.
Keywords: strategic management, competitive advantage, strategic planning, resource-based approach, Agile strategy, digital transformation, Porter's five forces model.

Стратегическое управление является ключевым фактором долгосрочной выживаемости и развития организации. Однако традиционные подходы, разработанные в условиях стабильной рыночной среды 1970–1990-х годов, сталкиваются с вызовами современности. Под воздействием технологических изменений, глобальной интеграции и геополитических рисков бизнес трансформировался из просто сложного и неопределённого в хрупкий и тревожный, требующий принципиально новых подходов к управлению. В этих условиях классическое пятилетнее планирование часто теряет смысл, требуя пересмотра фундаментальных концепций стратегического менеджмента.

Исторически развитие стратегического менеджмента можно разделить на несколько этапов, каждый из которых породил свою доминирующую концепцию [4].

Основополагающую роль в становлении дисциплины сыграла школа стратегического планирования, наиболее ярким представителем которой является Игорь Ансофф. В рамках этого подхода стратегия трактуется как строго формализованный план действий, разработанный на основе системного анализа разрывов между текущими показателями деятельности организации и её желаемым будущим состоянием [1]. Для реализации данной концепции используется специфический методический аппарат, включающий матрицу «Продукт-Рынок» и процедуры стратегического бюджетирования. Ключевыми преимуществами такой системы выступают четкая постановка целей, оптимизированное распределение ресурсов и эффективный контроль исполнения принятых решений. Вместе с тем практика выявила и существенные ограничения метода: высокую инерционность управленческих процессов, недостаточную гибкость при реагировании на внезапные изменения рыночной конъюнктуры, а также риск чрезмерной бюрократизации организационной структуры.

Школа позиционирования, ведущим представителем которой является Майкл Портер, базируется на утверждении, что успех организации обусловлен привлекательностью отрасли и конкурентной позицией компании внутри нее.

Методологическую основу данного подхода составляют модель пяти сил конкуренции Портера, анализ цепочки создания стоимости, а также выбор одной из базовых конкурентных стратегий: дифференциации, лидерства по издержкам или фокусирования [7].

Ключевыми преимуществами концепции считаются глубокий анализ конкурентной среды и выраженная ориентация на внешние рыночные факторы. Вместе с тем исследователи отмечают определенные ограничения метода, в частности его статичность, а также тенденцию к недооценке внутренних компетенций организации и игнорированию инноваций, способных радикально изменить структуру отрасли.

В рамках школы человеческих ресурсов и культуры существенный вклад в развитие теории стратегического менеджмента внес Генри Минцберг. В своей фундаментальной работе «Школы стратегий» исследователь систематизировал существующие подходы, выделив десять различных школ, и акцентировал внимание на многогранности понятия стратегии. Согласно его концепции, стратегия трактуется через призму пяти определений (5P): план, образец поведения, позиция, перспектива и уловка. Важнейшим теоретическим достижением Минцберга стало обоснование того, что стратегия может формироваться не только преднамеренно, но и возникать эмпирически в процессе деятельности организации. Данный подход подчеркивает значимость организационной культуры и человеческого фактора, указывая на то, что стратегические решения часто являются результатом коллективного обучения и адаптации, а не исключительно формализованного планирования сверху вниз.

Что касается современных концепций стратегического управления, стоит отметить, что с конца 1990-х годов фокус сместился с внешнего позиционирования на внутренние ресурсы и гибкость [6].

Ресурсный подход (Resource-Based View – RBV), ключевыми разработчиками которого выступают Дж. Барни и ряд других исследователей, смещает фокус стратегического анализа с внешней среды на внутренний потенциал организации. Согласно данной концепции, устойчивое конкурентное преимущество формируется благодаря наличию уникальных ресурсов и компетенций. Для оценки стратегического потенциала ресурсов применяется VRIO-анализ, учитывающий их ценность (Value), редкость (Rarity), сложность имитации (Imitability) и организованность использования (Organization). Данный подход обладает высокой применимостью в высокотехнологичных секторах экономики и сфере услуг, где основными стратегическими активами выступают знания и квалифицированный персонал.

Концепция «Голубого океана», разработанная В. Кимом и Р. Моборном, предлагает альтернативный подход к стратегическому развитию, основанный на отказе от прямой конкуренции в существующих отраслях, условно именуемых «красным океаном». Вместо борьбы за долю рынка авторы рекомендуют создание нового рыночного пространства – «голубого океана», где конкуренция становится нерелевантной. Ключевым инструментом реализации данной стратегии выступает Канва стратегического развития (Strategy Canvas), позволяющая визуализировать факторы конкуренции и предложить новую кривую ценности [8]. Классическим примером успешной реализации подхода является компания Cirque du Soleil, которая достигла инновации ценности, объединив элементы циркового искусства и театра, тем самым сформировав уникальную нишу на рынке развлечений.

В условиях современной цифровизации экономики возрастающую популярность приобретает концепция Agile-стратегии и адаптивного управления, методологические основы которой были заимствованы из сферы IT-разработки. Сущность данного подхода заключается в отказе от жесткой фиксации стратегического плана на длительную перспективу (3–5 лет) в пользу регулярного пересмотра целей короткими итерациями (спринтами) на основе обратной связи от рынка. Для реализации этой модели используются такие инструменты, как OKR (Objectives and Key Results), тестирование гипотез роста и методология бережливого стартапа (Lean Startup). Ключевыми преимуществами внедрения Agile-стратегии являются высокая скорость реакции на изменения внешней среды и существенное снижение рисков инвестирования ресурсов в неперспективные направления.

Экосистемный подход, наиболее характерный для крупных цифровых платформ, таких как Яндекс, Сбер и Amazon, предполагает расширение границ управления за пределы традиционной организации. Сущность данной концепции заключается в том, что компания координирует не только внутренние процессы, но и взаимодействие обширной сети партнеров, поставщиков и клиентов, интегрируя их в единую ценностную сеть. Подобная интеграция позволяет создавать синергетический эффект и формировать устойчивую конкурентную среду за счет взаимосвязанности продуктов и сервисов.

Исследования показывают, что основная сложность в управлении организациями связана не с формирования стратегии, а с ее воплощением в жизнь. Этот феномен известен в научной литературе как «разрыв исполнения» – Execution Gap. Частой причиной такого разрыва становится несоответствия между стратегическим планированием и операционной работой, когда стратегия воспринимается лишь как инструмент топ-менеджмента. Чтобы устранить этот дисбаланс, важно трансформировать стратегические цели в конкретные KPI для каждого сотрудника.

Ещё одна сложность – люди часто сопротивляются переменам. Это происходит потому, что в компаниях устоялись старые правила и привычки. Чтобы справиться с этим, важно не просто приказать «работать по-новому», а объяснить сотрудникам, зачем нужны изменения, и вовлечь их в этот процесс.

Другая проблема – нехватка навыков. Новые инструменты и технологии требуют других умений, которых у команды может не быть. Решить это можно через обучение персонала или приглашение внешних специалистов.

Также мешает излишне жёсткое планирование. Если стратегия расписана на годы вперёд, её трудно изменить, когда рынок вдруг поменялся. Выход – использовать «скользящее планирование»: регулярно пересматривать планы и корректировать их под новые условия.

Особую роль в успешной реализации стратегии играет управление человеческим капиталом, поскольку любая стратегия зависит от людей. Если система мотивации и атмосфера в коллективе не поддерживают новые цели, даже самый продуманный план не сработает. Проще говоря: без правильной работы с командой, стратегия останется просто документом на бумаге.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод об отсутствии единой универсальной концепции стратегического управления, наиболее эффективной во всех ситуациях. Выбор подходящего подхода напрямую зависит от контекста функционирования организации. В частности, для стабильных отраслей с высокими входными барьерами сохраняют свою актуальность классические модели позиционирования Майкла Портера. В то же время для инновационных компаний и стартапов наиболее применимы гибкие Agile-подходы и методология «Голубого океана». Если же речь идет об удержании лидерских позиций, то критически важным становится ресурсный подход (RBV), фокусирующийся на развитии уникальных компетенций. Наиболее перспективным направлением развития теории представляется формирование гибридных моделей, которые сочетают долгосрочное стратегическое видение с краткосрочной тактической гибкостью. В связи с этим дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку конкретных метрик для оценки стратегической гибкости организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Санкт-Петербург: Питер, 2021. 344 с.
2. Веснин В. Р. Стратегический менеджмент : учебник. 5-е изд., перераб. и доп. Москва: Проспект, 2022. 416 с.
3. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление : учебник. Москва: ИНФРА-М, 2020. 368 с.
4. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Санкт-Петербург: Питер, 2020. 464 с.
5. Келейникова С. В., Основные подходы и концепции стратегического менеджмента. материалы II Междунар. науч.-практ. конф. «Научные исследования в социально-экономическом развитии общества» (Саранск, 11–12 апр. 2018 г.) Саран. кооп. ин-т (фил.) РУК. Саранск: Принт-Издат, 2018. 452 с.
6. Келейникова С. В. Особенности разработки и реализации стратегии организации. Проблемы развития социально-экономических систем : материалы Национальной научно-практической конференции, Саранск. 20 ноября. 2019 г., С. 294–297.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва: Альпина Паблишер, 2022. 454 с.
8. Ambrosini V., Bowman C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? // International Journal of Management Reviews. 2009. Vol. 11, № 1. P. 29–49. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x

УДК 339.138

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Келейникова Светлана Викторовна, кандидат экономических наук, доцент
Осипов Павел Николаевич, магистрант
E-mail: s.v.kelejnikova@ruc.su; st809185@ruc.su
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт(филиал)

THE PROCESS OF MANAGING MARKETING ACTIVITIES AT THE ENTERPRISE

Keleynikova Svetlana Viktorovna, PhD (Economics), Associate Professor
Osipov Pavel Nikolaevich, Master'sDegree student
Saransk Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation

В статье рассматривается основное содержание и процесс управления маркетинговой деятельностью. Представлены основные этапы и элементы процесса управления маркетинговой деятельностью, включающие ситуационный анализ, маркетинговый синтез, стратегическое планирование, тактическое планирование и маркетинговый контроль.

Ключевые слова: маркетинговая деятельность, управление, маркетинговый план, процесс, функции, внешняя и внутренняя среда, развитие, стратегический анализ, методы, конкуренция

This article examines the core content and process of marketing management. It presents the key stages and elements of the marketing management process, including situational analysis, marketing synthesis, strategic planning, tactical planning, and marketing control.

Keywords: marketing activity, management, marketing plan, process, functions, external and internal environment, development, strategic analysis, methods, competition

Обеспечение стратегической устойчивости и формирование долгосрочных конкурентных преимуществ являются приоритетными задачами современного бизнеса. Ключевым инструментом их решения выступает маркетинг, интегрированный в общую систему эффективности предприятия. Именно от качества маркетингового управления зависят показатели сбыта, рыночная устойчивость и темпы экспансии компании на потребительском рынке

Под управлением маркетинговой деятельностью понимается комплексный процесс администрирования, включающий проектирование маркетинговых программ, делегирование полномочий и систематическую оценку результативности принятых решений. Данный подход требует формирования рациональной инфраструктуры (от исследования рынка до послепродажного обслуживания), направленной на максимизацию целевых показателей при соблюдении принципа ресурсосбережения [1].

Управление маркетинговой деятельностью организации – это управление маркетингом как функцией организации, т. е. управление процессом. Сюда относят вопросы организации маркетинговых служб, формирования маркетинговых планов, решения по вопросам финансирования и контроля деятельности в области маркетинга. Для того, чтобы управлять процессом необходимо знать, что является его результатом и продуктом, как осуществлять планирование деятельности, как можно вмешаться и контролировать процесс [1].

Процесс управления маркетинговой деятельностью не должен функционировать изолированно от общекорпоративной системы менеджмента. Зачастую на новые отделы маркетинга возлагаются завышенные ожидания при дефиците времени, однако реальная эффективность подразделения возможна лишь при его полной интеграции в организационный механизм. Это требует глубокой трансформации системы принятия управленческих решений, где маркетинг становится сквозной функцией бизнеса.

Трансформация предприятия в сторону маркетинговой ориентации неизбежно ставит перед руководством ряд системных вызовов. Ключевыми среди них являются кадровый и организационный аспекты: успех стратегии напрямую зависит от наличия компетентных специалистов и создания гибкой структуры, способной эффективно реализовать новые задачи.

Интеграция маркетинга в структуру отечественных предприятий зачастую сопровождается институциональными конфликтами. В процессе становления маркетинговых служб неизбежно возникает дублирование функций с традиционными подразделениями. Наиболее острая конкуренция за полномочия наблюдается в таких стратегических зонах, как ценообразование, планирование ассортимента и управление сбытовыми каналами

Процесс управления маркетинговой деятельностью можно представить в виде следующей схемы (рис. 1) [2].

Маркетинговая деятельность носит цикличный и непрерывный характер. В зависимости от рыночной конъюнктуры цикл повторяется ежегодно или чаще. Ключевым инструментом здесь выступает ситуационный анализ: он позволяет оценить влияние микро- и макросреды на предприятие. Результаты такого анализа становятся базой для последующего прогнозирования и принятия стратегических решений, адекватных текущей ситуации [3].

Базисом для принятия маркетинговых решений в условиях рыночной неопределенности служит ситуационный анализ. Данная процедура предполагает комплексную оценку детерминант внешней и внутренней среды, определяющих текущий статус коммерческой организации. Результаты аналитического этапа выступают основанием для последующего прогнозирования и выбора оптимального вектора развития компании.



Рисунок 1 – Процесс управления маркетинговой деятельностью на предприятии

Маркетинговый синтез представляет собой механизм действий и намерений руководителя с учетом внешней и внутренней среды. Данный анализ предполагает:

а) выдвижение целей

б) оценку целей

в) иерархию целей

Стратегическое планирование – это управленческий процесс создания и поддержки стратегического соответствия между целями организации, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга.

Модель стратегического плана представлена на рисунке 2.

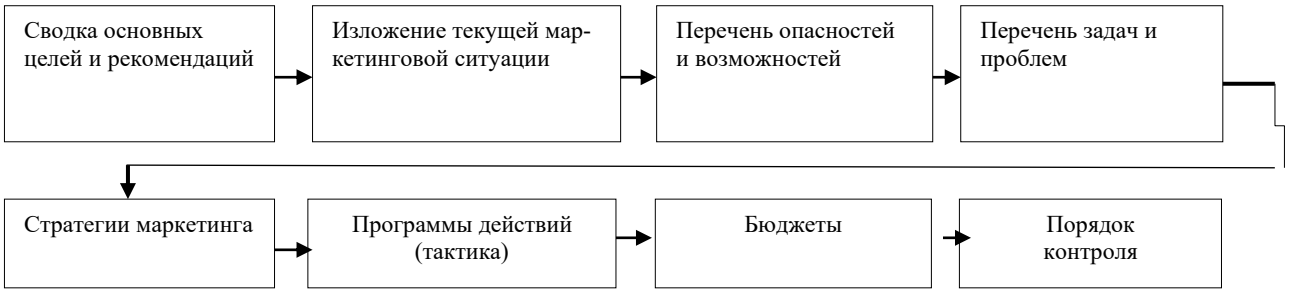


Рисунок 2 – Процесс стратегического планирования

Формирование стратегического маркетингового плана выступает фундаментальным этапом управления, однако его роль сводится к обеспечению организационной упорядоченности процессов. Реальный успех предприятия определяется качеством реализации намеченных мероприятий, что актуализирует значимость функции контроля. В ходе мониторинга реализации стратегии могут быть выявлены отклонения, требующие оперативной корректировки не только тактических приемов, но и пересмотра долгосрочных векторов развития и программных положений маркетинга [4].

Контроль маркетинговой деятельности представляет собой непрерывный процесс систематическо-

го мониторинга достижения установленных целевых ориентиров. В условиях высокой волатильности рыночной конъюнктуры данная функция становится критически важной, обеспечивая адаптивность предприятия и эффективную реализацию его маркетингового потенциала.

Таким образом, управление маркетинговой деятельностью можно определить, как систему стратегического регулирования рыночных позиций организации. Оно реализуется через управленческий цикл (планирование, учет, контроль), охватывающий все этапы рыночного поведения фирмы. Эффективность этой системы обеспечивается адаптацией к закономерностям рынка и конкурентной среде с целью максимизации прибыли и устойчивого развития субъекта.

ЛИТЕРАТУРА

1. Соловьева М. В. Основы разработки маркетинговой стратегии и обоснование возможностей её реализации / Соловьева М. В., Солостина Т. А., Зеленина Т. Р., Абдулаева М. В., Андреева Е. Л.// Вестник Волжского университета имени В. Н. Татищева. 2020. № 3. С. 140–151.

2. Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учебное пособие / И. К. Беляевский. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: КУРС: ИНФРА-М, 2020. 392 с.

3. Копылова Е. В., Толстякова А. Н. Процесс разработки маркетинговых стратегий / Копылова Е. В., Толстякова А. Н. // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества. Материалы Национальной научно-практической конференции. В двух частях. Саранск, 2020. С. 222–225.

4. Келейникова С. В., Пруцкова Е. В. Роль стратегического анализа в управлении развитием предприятия/ Управленческий учет: Научный журнал № 5 Ч. 2. 2021. С. 548–552

УДК 658.14

СТРАТЕГИИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ

Келейникова Светлана Викторовна, кандидат экономических наук, доцент
Чекушкин Дмитрий Геннадьевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: s.v.kelejnikova@ruc.su; chek1999@yandex.ru

STRATEGIES FOR FINANCIAL STABILITY OF AN ENTERPRISE IN CONDITIONS OF INSTABILITY: THEORETICAL FOUNDATIONS AND MODERN APPROACHES TO MANAGEMENT

Keleynikova Svetlana Viktorovna, PhD (Economics), Associate Professor
Chekushkin Dmitry Gennadievich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассмотрены современные подходы к формированию стратегий финансовой устойчивости предприятий в условиях экономической нестабильности и структурных изменений. Рассмотрены теоретические основы понятия финансовой устойчивости, её ключевые составляющие и методы оценки, а также проанализированы основные элементы стратегии финансовой устойчивости.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, стратегия, экономическая нестабильность, стратегия финансовой устойчивости, управление рисками.

This article examines modern approaches to developing financial sustainability strategies for enterprises in the face of economic instability and structural change. It examines the theoretical foundations of the concept of financial sustainability, its key components and assessment methods, and analyzes the key elements of a financial sustainability strategy.

Keywords: financial stability, strategy, economic instability, financial stability strategy, risk management.

В современных условиях глобальной экономической неопределенности, характеризующихся санкционными ограничениями, волатильностью финансовых рынков и структурными изменениями, проблема обеспечения финансовой устойчивости предприятий приобретает особую актуальность. Традиционные подходы к управлению финансами, ориентированные на стабильные экономические условия, требуют существенной трансформации ввиду роста системных рисков и непредсказуемости внешней среды.

В экономической литературе отсутствует единое общепринятое определение финансовой устойчивости. Как отмечается в работе Ш. А. Салчак, «экономическая литература и практика предлагают множество определений термина «финансовая устойчивость». Тем не менее общепринятое понимание отсутствует, что вызывает сложности в применении единого подхода к оценке данного параметра» [5].

Существует несколько уровней финансовой устойчивости предприятия, которые зависят от различных факторов [5]. Наглядно представим их в таблице 1.

Таблица 1 – Уровни финансовой устойчивости предприятия

Уровень устойчивости	Характеристика
Абсолютная	Высокий собственный капитал, низкая доля займов, минимальный риск банкротства
Нормальная	Сбалансированная структура, использование долгосрочных кредитов при стабильном денежном потоке
Неустойчивая	Дефицит источников финансирования, необходимость управленческих решений для стабилизации

Важным аспектом теоретического осмысления финансовой устойчивости является разграничение внешних и внутренних факторов, влияющих на её уровень. Внешние факторы (экономические, политические, социальные и технологические риски) не зависят от руководства компании, в то время как внутренние факторы находятся под контролем менеджмента и могут быть скорректированы в процессе управления [2].

Формирование эффективной стратегии финансовой устойчивости базируется на трёх ключевых элементах:

1. Управление структурой капитала,
2. Управление ликвидностью,
3. Управление рисками.

Исследования показывают, что сбалансированная структура капитала снижает финансовые риски, в то время как проактивные стратегии управления рисками, включая хеджирование и диверсификацию, минимизируют подверженность рыночной волатильности. Интеграция этих элементов позволяет предприятиям более эффективно преодолевать экономические потрясения.

В условиях санкционных ограничений и высокой внешней неопределённости финансовая устойчивость определяется не отдельными инструментами и процедурами, а режимом координации между ними. Предлагаемая архитектура финансового механизма устойчивости включает четыре взаимосвязанных контура:

– планово-аналитический,
– учётно-отчётный,
– инструментальный,
– риск-комплаенс-контур [6].

Такое представление позволяет связать методологические основания с конкретными практиками компаний, включая сценарное и стресс-тестовое планирование, управление денежным циклом и диверсификацию фондирования.

Для эффективной реализации стратегии финансовой устойчивости целесообразно использовать многоуровневую модель управления, включающую три горизонта планирования:

• Стратегический уровень (долгосрочный горизонт до 5 лет) – формирование целевой структуры капитала, определение приоритетных направлений развития, разработка политики управления рисками.

• Тактический уровень (среднесрочный горизонт 1–3 года) – бюджетирование, планирование денежных потоков, управление оборотным капиталом.

• Оперативный уровень (краткосрочный горизонт до 1 года) – мониторинг ключевых показателей, управление ликвидностью, контроль кассовых разрывов [4].

Управление денежными потоками является ключевым фактором обеспечения финансовой устойчивости предприятия в условиях экономической нестабильности. Система управления денежными потоками включает бюджетирование, прогнозирование, анализ ликвидности и использование современных аналитических инструментов.

Сбалансированный подход к управлению дебиторской и кредиторской задолженностью помогает компании поддерживать здоровый денежный поток, снижать финансовые риски и укреплять отношения с ключевыми контрагентами.

Эффективное управление ликвидностью базируется на регулярной диагностике, управленческой отчётности и культуре принятия решений на основе цифр. Внедрение систем финансового контроля и планирования позволяет систематизировать работу компании и повысить её финансовую стабильность [3].

В условиях экономических санкций и финансовых кризисов российские компании вынуждены адаптировать стратегии для поддержания экономической активности и выполнения обязательств на долгосрочной основе. Российский подход акцентируется на внутреннем самофинансировании, непрерывности производства и операционной эффективности, в отличие от западного, ориентированного на рыночную устойчивость.

Оценка финансовой устойчивости компании проводится с помощью системы абсолютных и относительных показателей. К числу основных из них относят: коэффициент автономии, коэффициент финансовой зависимости, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, а также операционный денежный поток [1]. Содержательно такая оценка сводится к анализу того, на сколько запасы и затраты предприятия покрываются источниками их формирования.

Уровень финансовой устойчивости, в свою очередь, определяет степень платежеспособности организации. При этом необходимо учитывать отраслевые особенности и стадию жизненного цикла предприятия, поскольку нормативные ориентиры показателей могут значительно варьироваться.

Современные подходы к оценке сочетают коэффициентный метод и многомерный дискриминантный анализ для идентификации типа финансовой устойчивости. Авторские методики помогают обоснованно интерпретировать полученные значения и принимать взвешенные управленческие решения [1].

Следовательно, построение эффективной стратегии финансовой устойчивости в текущих условиях требует комплексного подхода, объединяющего управление капиталом, ликвидностью, денежными потоками и рисками. Многоуровневая модель, охватывающая стратегический, тактический и оперативный горизонты планирования, позволяет компаниям гибко реагировать на изменения внешней среды и сохранять финансовую стабильность.

ЛИТЕРАТУРА

1. Верезубова, Т. А., Филютчик, Т. А. Методы оценки и прогнозирования финансовой устойчивости организации в современных условиях развития экономики // Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты. – Новополоцк: Полоцкий государственный университет, 2025. С. 640–645.

2. Гусаров, К. А., Рейхерт, Н. В. Факторы, влияющие на финансовую устойчивость предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 3-1 (109). С. 106–108.

3. Иванова, Н. А., Архипова, И. И. Ключевые направления укрепления финансовой устойчивости предприятия // Экономика и управление: проблемы, решения. Москва, 2025. Т. 6, № 6. С. 43–49.

4. Келейникова С. В. Особенности разработки и реализации стратегии организации. Проблемы развития социально-экономических систем: материалы Национальной научно-практической конференции, Саранск. 20 ноября. 2019 г., С. 294–297.

5. Салчак Ш. А. Теоретические основы финансовой устойчивости предприятия: сущность, критерии и методы оценки // Молодой ученый. 2025. № 50 (601). С. 158–160.

6. Ходаков, А. М. Финансовая устойчивость компании: классификация, факторы / науч. рук. М. В. Чебыкина // Развитие региональной инновационной системы. Самара: Самарский университет, 2024. С. 381–390.

УДК 005.21

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПЕРСОНАЛА ООО «ЛЕНТА»

Копылова Елена Васильевна, кандидат экономических наук, доцент
Антипов Константин Олегович, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: e.v.kopylova@ruc.su, st809178@ruc.su

STRATEGIC ANALYSIS OF THE STAFF OF LENTA LLC

Kopylova Elena Vasilyevna, PhD (Economics), Associate Professor,
Antipov Konstantin Olegovich, master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В данной статье нами проведен комплексный стратегический анализ персонала одной из крупнейших розничных сетей России – ООО «Лента». В работе применяются методы SWOT-анализа, SNW-анализа, PEST-анализа и метод QUEST применительно к человеческим ресурсам компании. По результатам исследования выявлены проблемы в управлении персоналом и предложены рекомендации по совершенствованию кадровой стратегии, направленные повышение конкурентоспособности ООО «Лента» как работодателя.

Ключевые слова: управление персоналом, стратегический анализ, стратегическое развитие.

In this article, we conducted a comprehensive strategic analysis of the personnel of one of Russia's largest retail chains, Lenta LLC. We applied SWOT, SNW, PEST, and QUEST analysis methods to the company's human resources. The study identified challenges in personnel management and offered recommendations for improving the HR strategy, aimed at enhancing Lenta LLC's competitiveness as an employer.

Keywords: human resources management, strategic analysis, strategic development.

Стратегический анализ персонала ООО «Лента» (одного из крупнейших ритейлеров России) строится на интеграции кадровой политики в общую бизнес-стратегию компании до 2025–2028 годов. Основной фокус направлен на масштабирование бизнеса (экспансию) и повышение операционной эффективности через вовлеченность сотрудников.

Группа Компаний «Лента» насчитывает более 80 000 сотрудников по всей России и имеет оптимальный баланс по полу и возрасту, соответствующий специфике ритейла. Основная доля сотрудников имеет стаж от 1 года до 10 лет.

На основе рыночных данных и внутренних отчетов компании можно выделить следующие факторы.

Таблица 1 – SWOT-анализ системы управления персоналом

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
• Инновационный подход в подборе персонала: Успешное внедрение ИИ (STAR-Подбор), ускоряющее закрытие вакансий. • Лояльность бывших сотрудников: 18 % наймов через программу «Бумеранг» (возврат проверенных кадров). • Развитая экосистема обучения: Собственная Lenta Academy с высокой долей цифровых курсов. • Культура вовлеченности: Рост индекса вовлеченности на 5 % за последний год.	• Снижение текучести по линейным отделам: Несмотря на, позитивные тренды, отток персонала в магазинах и складах остается системной проблемой ритейла. • Слишком быстрое поглощение других сетей: Риски размытия корпоративной культуры при быстром поглощении других сетей (например, «Монетка»). • Повышение нагрузки на отдельные категории персонала: Рост интенсивности труда из-за дефицита кадров на рынке.
Возможности (Opportunities)	**Угрозы (Threats)**
• Переход форматов магазина от крупных к более мелким: Создание новых рабочих мест в сегменте «магазин у дома», более привлекательном для соискателей. • Внедрение новых информационных систем: Дальнейшее внедрение касс самообслуживания (КСО) для снижения зависимости от дефицитных кассиров. • Развитие HR-бренда: Укрепление позиций в топ-рейтингах для привлечения молодежи и IT-специалистов.	• Демографический кризис: Острое сокращение трудоспособного населения (особенно молодежи). • Агрессия конкурентов: «Войны зарплат» со стороны X5 Group, «Магнита» и маркетплейсов (Ozon, WB). • Инфляционное давление: Необходимость постоянной индексации ФОТ, что снижает общую маржинальность бизнеса.

На основе матрицы можно сделать следующие стратегические выводы:

S-O (Силы + Возможности). Компании необходимо использовать технологическое лидерство (ИИ в подборе) для быстрого укомплектования новых магазинов малых форматов, обгоняя конкурентов по скорости найма.

S-T (Силы + Угрозы). Нивелировать дефицит кадров за счет программы «Бумеранг» и обучения сотрудников «серебряного возраста» (50+) через адаптированные курсы Academy.

W-O (Слабости + Возможности). Снижать нагрузку на персонал и текучесть через массовое внедрение систем самообслуживания и автоматизацию рутинных складских операций.

W-T (Слабости + Угрозы). Чтобы не проиграть в «войне зарплат», делать ставку на нематериальную мотивацию, корпоративную культуру и гибкие графики, которые сложнее скопировать конкурентам.

Проведём SNW-анализ, который является логическим продолжением SWOT-анализа, но фокусируется исключительно на внутренней среде компании. Он классифицирует качественные характеристики персонала и системы управления по трем позициям: S (Strong – сильная), N (Neutral – нейтральная) и W (Weak – слабая). Для ООО «Лента» в текущем периоде SNW-матрица выглядит следующим образом (табл. 2).

Таблица 2 – SNW-анализ персонала ООО «Лента»

Наименование фактора	Позиция (S/N/W)	Обоснование и комментарий
Система подбора и найма	S	Внедрение ИИ-системы STAR-Подбор и высокая доля возвратов (программа «Бумеранг» – 18 %) делают найм эффективнее, чем у многих конкурентов.
Обучение и развитие (Lenta Academy)	S	Наличие собственной развитой системы онлайн-обучения и кадрового резерва для директоров магазинов.
Корпоративная культура и ценности	S	Четкое позиционирование («предпринимательский дух») и высокий рост индекса вовлеченности (+5 п.п. за год).
Уровень оплаты труда	N	Зарплаты в «Ленте» находятся строго в рынке. Они не являются демпинговыми, но и не превышают значительно предложения X5 или «Магнита».
Социальный пакет и льготы	N	Стандартный для ритейла набор (ДМС, скидки, питание). Хорошая база, но без «уникальных» рыночных преимуществ.
Текучесть линейного персонала	W	Несмотря на снижение, текучесть в ритейле остается высокой болезнью отрасли. Сложность удержания кассиров и работников склада.
Бюрократизация HR-процессов	W	При интеграции крупных сетей (как «Монетка») возникают сложности в синхронизации регламентов, что замедляет принятие решений на местах.
Нагрузка на одного сотрудника	W	В условиях дефицита кадров и оптимизации затрат интенсивность труда растет, что может приводить к выгоранию.

Таким образом, можно резюмировать, что сила «Лента» обладает мощным технологическим и культурным фундаментом. Программы обучения и цифровой подбор – это её главные рычаги роста.

Neutral (Нейтралитет): Материальная мотивация стабильна, но она лишь удерживает сотрудника, не являясь фактором «взрывного» привлечения. Weak (Слабость): Основные проблемы связаны с физической нагрузкой и масштабированием процессов. Для стратегического анализа персонала ООО «Лента» в контексте 2020–2025 годов PEST-анализ позволяет оценить внешние макрофакторы, которые напрямую влияют на кадровую политику компании.

Таблица 3 – PEST-анализ персонала ООО «Лента»

Факторы	Влияние на персонал и HR-стратегию
P – Политические	• Госпрограммы занятости: Ориентация на привлечение молодежи и переобучение кадров в рамках нацпроектов. • Регулирование миграции: Усиление контроля за трудовыми мигрантами требует от «Ленты» поиска ресурсов внутри страны. • Трудовое право: Изменения в законодательстве об удаленной работе и электронном документообороте (КЭДО).
E – Экономические	• Рынок кандидата: Острый дефицит кадров в ритейле вынуждает «Ленту» индексировать зарплаты и улучшать соцпакет. • Инфляция: Давление на ФОТ (фонд оплаты труда), необходимость гибких систем премирования. • Консолидация рынка: Поглощение сетей (как «Монетка») требует затрат на культурную интеграцию тысяч новых сотрудников.
S – Социальные	• Демографическая яма: Нехватка молодых специалистов (18–25 лет) заставляет компанию нанимать людей «серебряного возраста» (50+). • Тренд на Work-Life Balance: Сотрудники (особенно в офисе и IT) выбирают гибкий график и комфортную среду. • Удаленная работа: Рост популярности онлайн-доставки меняет структуру профессий (рост спроса на сборщиков и курьеров).
T – Технологические	• Автоматизация (ИИ): Внедрение систем типа STAR-Подбор для ускорения найма и снижения нагрузки на HR. • Self-service технологии: Кассы самообслуживания (КСО) снижают потребность в кассирах, но повышают требования к квалификации консультантов. • Цифровое обучение: Использование мобильных приложений (Lenta Academy) для обучения «в полях».

Ключевые выводы для HR-стратегии «Ленты».

Адаптация к дефициту: Главный вызов – экономический и социальный (дефицит людей). Стратегия смещается от «найма лучших» к «удержанию всех» и возврату бывших сотрудников (программа «Бумеранг»). Чтобы компенсировать нехватку персонала, компания вынуждена инвестировать в ИТ-решения, которые делают работу линейного персонала проще и быстрее.

Гибкость: Политическое и экономическое давление требует от «Ленты» быть максимально оперативной в изменении условий труда.

Матрица QUEST (Quick Environmental Scanning Technique) используется для быстрого сканирования внешней среды и определения того, как глобальные тренды влияют на стратегию персонала.

В отличие от PEST, QUEST фокусируется на сценариях и взаимосвязях событий. Для «Ленты» в 2025–2026 гг. матрица выглядит так:

Таблица 4 – Матрица QUEST для системы управления персоналом ООО «Лента»

Категория событий	Ключевые тренды и события	Вероятное влияние на персонал	Стратегический ответ «Ленты»
Экономика и Рынок	Усиление борьбы за «синих воротничков» с маркетплейсами (Ozon, WB).	Рост стоимости найма и риск массового оттока в доставку.	Индексация зарплат и акцент на стабильность (ДМС, ТК РФ), чего нет у самозанятых в доставке.
Технологии	Массовое внедрение генеративного ИИ в HR-процессы.	Снижение роли HR-администраторов, ускорение подбора.	Развитие системы STAR-Подбор и обучение менеджеров работе с данными.
Социум	Смена приоритетов: от «работы ради выживания» к «работе ради комфорта».	Отказ кандидатов от тяжелых смен и жесткого графика.	Внедрение гибких графиков и биржи смен (возможность подработки внутри сети).
Демография	Старение населения и нехватка молодежи 20+.	Дефицит «энергичных» кадров для складов и залов.	Адаптация рабочих мест под сотрудников 50+ и автоматизация тяжелого физического труда.
Политика	Ужесточение миграционной политики.	Сокращение притока дешевой рабочей силы.	Программа «Бумеранг» (возврат своих) и фокус на удержание текущего штата.

На основе сканирования среды для «Ленты» выделяются три сценария развития HR-стратегии:

1. Сценарий «Цифровой ритейл» (Оптимистичный). Его суть состоит в том, чтобы технологии (КСО, ИИ) внедрялись быстрее, чем уходит персонал. В результате потребность в людях падает, производительность растет, текучесть перестает быть критичной.

2. Сценарий «Борьба за таланты» (Реалистичный) заключается в постоянной гонке зарплат с конкурентами. Итогом данного развития является то, что основной фокус должен переместиться на EVP (ценностное предложение): корпоративная культура, обучение в Lenta Academy и социальные лифты становятся главными аргументами для кандидата.

3. Сценарий «Кадровый голод» (Пессимистичный), когда демографическая яма и миграционные ограничения парализуют открытие новых точек. В результате компания переходит к модели «магазинов без персонала» и максимально сокращает сервисных функций.

Для «Ленты» сейчас критически важно использовать Технологический тренд, чтобы купировать Демографический риск. Матрица показывает, что без инвестиций в автоматизацию (роботизация складов, ИИ в найме) компания не сможет поддерживать темпы экспансии (цель 2028).

ЛИТЕРАТУРА

1. Солдаткина С. М., Копылова Е. В. /Стартап-проект как инструмент самореализации / С. М. Солдаткина, Е. В. Копылова // Технологическое предпринимательство: пространство высших компетенций. сборник материалов XVIII Российского венчурного форума. Казань, 2024. С. 564–570

2. Солдаткина, С. М. Роль и особенности самоменеджмента в карьере работника / С. М. Солдаткина, С. М. Имяреков // Управление, образование, экономика: вызовы и перспективы: сб. науч. трудов по материалам II Всероссийской научно-практической конференции. Саранск, РИЦ МГПУ, 2021. С. 24–27

3. Кузьмина Е. Е. Стратегическое планирование / Е. Е. Кузьмина, Н. М. Шаляпина. Ростов на Дону : Феникс, 2021. 367 с.

4. Общество с ограниченной ответственностью «Лента» : официальный сайт. URL: https://lenta.com/

УДК 331.08

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЕКТОРА РАЗВИТИЯ ООО «ТК СФЕРА» НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Копылова Елена Васильевна, кандидат экономических наук, доцент
Кошкарев Даниил Денисович, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: e.v.kopylova@ruc.su, st809183@ruc.su

DETERMINING THE DEVELOPMENT VECTOR OF LLC "TK SFERA" BASED ON STRATEGIC ANALYSIS

Kopylova Elena Vasilyevna, PhD (Economics), Associate Professor
Koshkarev Daniil Denisovich, Master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В данной статье нами был рассмотрен вопрос формирования долгосрочных приоритетов развития региональной торгово-логистической компании ООО «ТК Сфера» (г. Саранск). На основе комплексного использования инструментов стратегического менеджмента (матрица Ансоффа, Бенчмарк-матрица, анализ конкурентов) проведена диагностика текущего положения организации на рынке профессиональной химии и товаров для клининга. Выявлены ключевые факторы влияния внешней среды, определены конкурентные преимущества компании, а также зоны потенциального роста.

Ключевые слова: стратегический анализ, конкурентоспособность, развитие.

Abstract. In this article, we examined the formation of long-term development priorities for the regional trade and logistics company, TK Sfera LLC (Saransk). Using a comprehensive approach to strategic management (Ansoff matrix, benchmark matrix, and competitor analysis), we assessed the company's current position in the professional chemicals and cleaning products market. Key factors influencing the external environment were identified, and the company's competitive advantages and potential growth areas were defined

Keywords: strategic analysis, competitiveness, development.

В современных условиях высокой волатильности рынка и усиления конкуренции устойчивое развитие коммерческого предприятия невозможно без четко сформулированной стратегии. Для региональных компаний, таких как ООО «ТК Сфера», работающих в сегменте оптовых поставок профессиональной химии и расходных материалов, вопрос выбора правильного вектора развития стоит особенно остро. Это связано как с изменением логистических цепочек, так и с трансформацией потребительского поведения в секторе B2B.

ООО «ТК Сфера» необходимо адаптироваться к динамичным рыночным условиям Республики Мордовия. Несмотря на стабильные позиции в Саранске, компании требуется научное обоснование долгосрочных целей, которое позволило бы не только удерживать текущую долю рынка, но и эффективно осваивать новые ниши, такие как комплексное обслуживание сегмента HoReCa и цифровизация оптовых продаж.

Для ООО «ТК Сфера» матрица Ансоффа помогает определить вектор роста, исходя из сочетания двух факторов: товаров (старые/новые) и рынков (старые/новые) (табл. 1).

Таблица 1 – Матрица Ансоффа для ООО «ТК Сфера»

	Существующие товары	Новые товары
Существующие рынки (Мордовия)	1. Проникновение на рынок	2. Развитие продукта
Новые рынки (Регионы РФ)	3. Развитие рынка	4. Диверсификация

В соответствии с результатами анализа предлагается следующие виды стратегий.

1. Проникновение на рынок.

Главная цель данного вектора развития направлено на увеличение продаж текущего ассортимента (химия, инвентарь) текущим клиентам в Саранске с помощью внедрения программ лояльности, скидок за объем, «дожима» базы конкурентов. Следует предложить заключение эксклюзивных контрактов с крупнейшими ТЦ Саранска (например, «Сити-Парк» или «Рио»), чтобы они закупали расходники только у «ТК Сфера».

2. Развитие продукта.

Цель стратегии – продавать новые товары тем же клиентам, которые уже доверяют компании. Для этого необходимо ввести в ассортимент смежные категории – профессиональное уборочное оборудование (поломоечные машины), спецодежда для персонала, системы грязезащиты. Можно предложить ресторанам Саранска не просто химию, а комплексную систему автоматического дозирования моющих средств.

3. Развитие рынка.

Данная стратегия подразумевает выход с текущим ассортиментом в новые географические зоны путем открытия представительств или организации регулярной логистики в Пензе, Ульяновске, Нижнем Новгороде. Возможен запуск активной рекламы в соседних регионах с упором на то, что склад в Саранске ближе и доставка быстрее, чем из Москвы.

4. Диверсификация.

Самая сложная стратегия выхода на новые рынки с абсолютно новыми продуктами с помощью создания собственной торговой марки (СТМ) бытовой химии или запуск услуг собственного клинингового агентства. Как вариант развития – ООО «ТК Сфера» открывает подразделение по профессиональной дезинфекции или промышленному альпинизму.

Анализ рынка и его текущего состояния определил, что для ООО «ТК Сфера» наиболее выгодна комбинация стратегий 1 и 2: укрепление позиций в Саранске за счет сервиса (стратегия 1) и постепенное расширение ассортимента за счет высокомаржинального оборудования и экологичной химии (стратегия 2).

К стратегии 3 (экспансия) стоит переходить только после полной автоматизации процессов на сайте tksf.ru. Для проведения бенчмаркинга (сравнительного анализа) ООО «ТК Сфера» необходимо сопоставить её показатели с «эталонами» рынка – крупными федеральными игроками (например, Grass или Комус в части дистрибуции) и сильными региональными конкурентами.

Ниже представлена таблица сравнения ключевых показателей эффективности (KPI) на основе отраслевых стандартов для оптовой торговли химией (табл. 2).

Таблица 2 – Сравнительный анализ ООО «ТК Сфера»

Показатель (KPI)	ООО «ТК Сфера» (Оценка)	«Технология чистоты-М» (Эталон)	Разрыв (Gap)	Рекомендация
Оборачиваемость запасов	35–45 дней	20–25 дней	Высокий	Оптимизация «зависших» позиций, сокращение страховых запасов.
Доля логистики в выручке	7–9 %	4–5 %	Средний	Оптимизация маршрутов в Саранске, переход на более экономичный транспорт.
Уровень клиентского сервиса (SLA)	~85 %	98 %	Высокий	Внедрение системы контроля точности сборки и соблюдения окон доставки.
Конверсия сайта (tksf.ru)	< 1%	3–5 %	Критический	Переработка UI/UX сайта, внедрение полноценного B2B-функционала.
Доля спец. химии в чеке	Высокая	Средняя	Преимущество	Развивать это как УТП (уникальное торговое предложение).
Рентабельность продаж (ROS)	10–12 %	15 %	Средний	Увеличение доли высокомаржинальных товаров (инвентарь, оборудование).

В соответствии с результатами сравнительного анализа по типам бенчмаркинга можно сделать следующие выводы.

Функциональный бенчмаркинг ООО «ТК Сфера» представлен доставкой по Саранску собствен-

ным транспортом, тогда как эталон использует системы мониторинга ГЛОНАСС и маршрутизаторов (типа Яндекс.Маршруты). В связи с этим предлагается внедрение автоматизации маршрутов, которое позволит сократить пробег на 15–20 %.

Процессный бенчмаркинг – ООО «ТК Сфера» осуществляет продажи через личные звонки и визиты (традиционная модель). «Технология чистоты-М» использует модель «Omnichannel» – заказ через сайт, консультация в чате, поддержка технолога. ООО «ТК Сфера» необходимо трансформировать сайт из визитки в инструмент продаж.

Стратегический бенчмаркинг ООО «ТК Сфера» делает ставку на проверенные бренды, в то время как эталон развивает Собственную Торговую Марку. ООО «ТК Сфера» рекомендуется создание линейки под брендом «Сфера» (например, фасовка базовых средств) что может поднять маржинальность на 20–30 %.

Таким образом, ООО «ТК Сфера» необходимо снизить операционные издержки посредством доведения доли логистики до 6 % за счет объединения заявок по районам Саранска (Светотехстрой, Химмаш и т.д.). Осуществить процессы цифровизация бизнес-процессов для достижения конверсии сайта в 2,5 % к концу года через SEO и настройку личного кабинета. Повысить лояльности путем внедрения стандарта «доставка за 24 часа», что станет ключевым преимуществом перед федералами, везущими товар из Москвы.

Для ООО «ТК Сфера» конкурентный анализ в Саранске строится на разделении соперников на три группы: прямые региональные дистрибьюторы, федеральные сетевые гиганты и узкопрофильные игроки (табл. 3).

Таблица 3 – Карта конкурентов ООО «ТК Сфера»

Тип конкурента	Представители (примеры)	Сильные стороны	Слабые стороны
Прямые (Саранск)	«Технология чистоты-М» «Чистюля» «ТД Восход-Мари»	Личные связи, знание местной специфики, наличие товара на складе в городе.	Ограниченный бюджет на маркетинг, слабые сайты.
Федералы (Ритейл)	«Комус», «Офисмаг», «ВсеИнструменты»	Огромный ассортимент, мощные ИТ-платформы, федеральные программы лояльности.	Долгая доставка из Москвы/Нижнего, отсутствие «экспертных» консультаций на месте.
Маркетплейсы	Ozon Business, Яндекс.Маркет	Минимальные цены на мелкий опт, удобство заказа через приложение.	Сложности с документооборотом для госзакупок, отсутствие тех. поддержки.
Производители (D2C)	Прямые отделы продаж Grass, Pro-Brite, Synergetic	Самая низкая цена от завода, статус официала.	Работают только с очень крупными объемами, не возят «по одной канистре».

Федеральные представители Комус, Офисмаг стремятся стать «единым окном» для офиса (от бумаги до химии). Они забирают клиентов, которым важна комплексная закупка канцтоваров и химии в одном месте.

ООО «ТК Сфера» необходимо сделать упор на профессиональную химию, которую федеральные ретейлы не возят (спецсредства для пищевых производств, прачечных).

«Технология чистоты-М», «Чистюля», «ТД Восход-Мари» работают через тендеры и старую базу контактов. Удерживают долю рынка посредством демпинга в госзакупках.

ООО «ТК Сфера» необходимо улучшение логистического сервиса и расширение ассортимента сопутствующими товарами (инвентарь Vileda, аппараты высокого давления).

В связи с этим, можно выделить следующие конкурентные преимущества ООО «ТК Сфера». Географическая близость характеризуется тем, что склад на Пролетарской позволяет доставить товар в ресторан или отель Саранска за 2 часа, если у них закончилось средство. Маркетплейсы везут 2–3 дня.

Технологическая поддержка заключается в том, что ООО «ТК Сфера» может обучить персонал клиента, как разводить концентраты. Конкуренты-федералы просто «отгружают коробку».

ООО «ТК Сфера» предлагает гибкость в оплате посредством возможности отсрочки платежа для проверенных местных партнеров, что сложно согласовать в крупных федеральных структурах.

Чтобы победить в конкурентной борьбе, ООО «ТК Сфера» не нужно соревноваться в цене с Ozon. Нужно занять нишу «Экспертного партнера по чистоте». Для этого необходимо провести аудит сайтов конкурентов в Саранске. Если у них тоже нет онлайн-заказа, внедрение этой функции на tksf.ru выведет компанию в лидеры региона за один шаг.

ЛИТЕРАТУРА

1. Солдаткина С. М., Копылова Е. В. Стартап-проект как инструмент самореализации / С. М. Солдаткина, Е. В. Копылова // Технологическое предпринимательство: пространство высших компетенций. сборник материалов XVIII Российского венчурного форума. Казань, 2024. С. 564–570

2. Солдаткина, С. М. Роль и особенности самоменеджмента в карьере работника / С.М. Солдаткина, С.М. Имяреков // Управление, образование, экономика: вызовы и перспективы : сб. науч. трудов по материалам II Всероссийской научно-практической конференции. Саранск, РИЦ МГПУ, 2021. С. 24–27
3. Кузьмина Е. Е. Стратегическое планирование / Е. Е. Кузьмина, Н. М. Шаляпина. Ростов на Дону : Феникс, 2021. 367 с.

УДК 005.21

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ООО «ТК СФЕРА»

Кошкарев Даниил Денисович, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st809183@ruc.su

STRATEGIC PLANNING OF TK SFERA LLC

Koshkarev Daniil Denisovich, Master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В данной статье рассмотрено стратегическое планирование деятельности оптовой торговой компании. Рассмотрены причины, мешающие развитию стратегического планирования компании. Предложены пути решения проблем, связанных с организацией процесса стратегического планирования.
Ключевые слова: стратегия, стратегическое планирование, внешняя среда, внутренняя среда.

This article examines strategic planning for a wholesale trading company. It examines the factors hindering the development of strategic planning and proposes solutions to problems associated with organizing the strategic planning process.
Keywords: strategy, strategic planning, external environment, internal environment.

ООО «Торговая Компания Сфера» занимается оптовой торговлей чистящими средствами, профессиональной химией и инвентарем для клининга. В Саранске является активным поставщиком профессиональных решений для чистоты.

Процесс стратегическое планирования деятельности ООО «ТК Сфера» включает четыре вида деятельности, к ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и регулирование, организационные изменения.

Распределение ресурсов – это «мост» между красивой стратегией на бумаге и её реальным воплощением. В стратегическом менеджменте это процесс выделения активов (денег, людей, времени, технологий) на те направления, которые дадут компании максимальное конкурентное преимущество.

Для ООО «ТК Сфера», эффективное распределение ресурсов – это ключ к удержанию низкой цены и быстрой доставке.

Так как офис и склад находятся на ул. Пролетарской, важно оптимизировать распределение финансов между «хитами» (бытовая химия, салфетки) и специфической профхимией, которая может залеживаться. Необходимо организовать зонирование склада под крупногабарит (бумажная продукция) и опасные грузы (агрессивная химия). Важно распределить автопарк для обслуживания клиентов в городе и выездов по Республике Мордовия. Для госучреждений можно выделить приоритетные временные слоты для крупных B2B-заказчиков. Менеджеров по продажам разделить на тех, кто работает с текущей базой, и тех, кто ищет новые объекты (стройки, новые офисные центры). Синхронизировать работу грузчиков с графиком приезда поставщиков, чтобы избежать простоя. В области дебиторской задолженности осуществлять контроль за тем, какая часть средств «заморожена» в отсрочках платежей для клиентов. Распределять бюджет между продвижением сайта (tksf.ru) и личными продажами (прямые визиты к закупщикам).

Эффективному распределению ресурсов чаще всего мешают не технические ошибки в расчетах, а человеческий фактор и негибкость структур.

Основные барьеры разделены на три категории:

1. Психологические и культурные барьеры. Эффект «невозвратных затрат» (Sunk Cost Fallacy) при котором компании продолжают вливать деньги в убыточные проекты просто потому, что «мы уже потратили на это два года и миллион долларов». Менеджерам в таких случаях трудно признать ошибку и закрыть проект. Внутрикорпоративная политика организации направлена на то, что ресурсы часто получает не тот отдел, которому они нужнее для стратегии, а тот, чей руководитель обладает большим влиянием или «ближе к телу» генерального директора.

2. Организационные и системные проблемы. Традиционный подход, когда бюджет на следующий год – это бюджет прошлого года + 5–10 %. Это блокирует развитие новых направлений, так как старые «съедают» всё финансирование по привычке. Высшее руководство часто не видит реальной кар-

тины «на местах» (проблемы с качеством, загрузкой людей или износом оборудования), из-за чего принимает ошибочные решения о выделении средств.

3. Внешние факторы. Они обусловлены высокой неопределенностью рынка: Когда ситуация меняется слишком быстро, выделенные на год вперед ресурсы могут стать неактуальными уже через квартал, а перераспределить их мешает жесткая бюрократия. Может наблюдаться дефицит специфических ресурсов: Иногда деньги есть, но на рынке просто нет нужных специалистов (например, редких инженеров или разработчиков), и проект простаивает.

Адаптация к внешней среде – это способность компании вовремя заметить изменения «снаружи» (в экономике, технологиях, поведении клиентов) и изменить свои внутренние процессы, чтобы не просто выжить, а выиграть.

Для ООО «ТК Сфера адаптация к внешней среде сейчас критически важна из-за нестабильности цепочек поставок и изменения спроса.

Предлагаем основные направления, по которым компании в Саранске и Мордовии необходимо адаптироваться сегодня. Внешняя среда изменила доступность западных брендов (например, Procter & Gamble, Henkel Professional). Произошла переориентация на российских производителей (например, Grass, Pro-Brite, Synergetic) или бренды из Турции и Китая. Как результат произошло сохранение ассортимента при более предсказуемых ценах.

Инфляция и колебания курсов валют влияют на стоимость сырья и логистики. Переход от жестких прайс-листов к динамическому ценообразованию посредством введения системы скидок за предоплату, чтобы снизить риски кассовых разрывов и удержать рентабельность.

Потребитель в B2B привыкает заказывать «в один клик», как на маркетплейсах. Необходимо развитие сайта tksf.ru как полноценной витрины с актуальными остатками. Использование CRM для контроля работы с клиентами в Саранске и районах. Это поможет сократить дистанции между складом и клиентом. Объединение мелких доставок в маршруты по графику (например, «Северо-Запад – Понедельник»). Поиск альтернативных транспортных компаний для межрегиональных поставок приведет к снижению логистических издержек в цене товара.

Внутренняя координация и регулирование – это «нервная система» компании. Если стратегическое планирование задает направление, то координация следит за тем, чтобы левая рука знала, что делает правая, и все части организма двигались к одной цели. Чтобы работа не превратилась в хаос, компании используют разные подходы. Простое общение сотрудников между собой (эффективно в малых командах или очень сложных проектах). Руководитель лично дает указания каждому (хорошо для кризисов, плохо для масштабирования). Для него важен только результат (KPI), а как его достигли – на усмотрение сотрудника.

Для ООО «ТК Сфера» внутренняя координация – это процесс связки офиса на Пролетарской со складом и выездными торговыми представителями. Когда в ассортименте сотни позиций (от салфеток до агрессивной химии), отсутствие координации ведет к пересортице и потере клиентов.

Предлагаем выстроить систему регулирования внутри компании следующим образом:

1. Связка «Продажи – Склад».

Это самое узкое место в оптовой торговле. Внедрение системы резервирования товара. Менеджер в офисе должен видеть реальный остаток на складе в режиме онлайн, чтобы не продать товар, который уже грузится другому клиенту. В качестве инструмента использовать общую базу данных (1С или аналоги), где статус заказа меняется мгновенно: «Принят» → «На сборке» → «Отгружен».

2. Координация логистики.

Поскольку компания осуществляет доставку, важна синхронизация склада и водителей. Ежедневные короткие «летучки» (5–10 мин) или общий чат, где фиксируется график погрузки. Установка четкого дедлайна на подачу заявок (например, заказы, принятые до 16:00, уезжают на следующее утро). Это позволяет складу собрать товар без спешки и ошибок.

3. Регулирование дебиторской задолженности

В B2B-секторе часто работают с отсрочкой платежа с помощью установления лимитов. Например, если у клиента есть неоплаченный прошлый заказ, система автоматически блокирует отгрузку нового. Бухгалтерия еженедельно передает отделу продаж список «красных» клиентов для прозвона.

4. Стандартизация процессов (Регламенты).

Чтобы компания работала как часы, нужны простые правила. Соблюдать правила хранения, а именно, разделение химии по классам опасности и запахам (нельзя хранить сильнопахнущую хлорку рядом с одноразовой посудой). Работа с рекламациями должна иметь четкий алгоритм – что делать менеджеру, если клиент заявляет о браке или недовозе.

5. Контроль и обратная связь.

Еженедельный анализ отчетов. Сколько было отказов? Какие позиции в дефиците? Сбор обратной связи от водителей. Они – «глаза» компании, которые видят, как принимают товар и что говорят конкуренты на объектах.

Именно регулирование выступает как реакция на отклонения. Если план (стратегия) расходится с реальностью, менеджмент должен устранить «разрывы», синхронизировать темп и разрешать конфликты.

Для такой компании, как ООО «ТК Сфера», организационные изменения обычно диктуются либо ростом (расширение склада, штата), либо необходимостью оптимизации (сокращение издержек).

В текущих условиях для оптового бизнеса в Саранске актуальны следующие этапы изменений:

1. Структурная перестройка.

Если компания переросла формат «все делают всё», пора переходить к функциональному делению. Раньше закупки мог делать директор, теперь нужен отдельный менеджер, который мониторит цены поставщиков и ищет альтернативы (импортозамещение). Если доставок много, нужен диспетчер/логист, который освободит менеджеров по продажам от поиска машин и контроля водителей.

2. Переход к «Активным продажам».

Изменение модели поведения сотрудников посредством трансформация офисных менеджеров в торговых представителей, которые выезжают на объекты (новые кафе, заводы, клининговые компании Саранска) для презентации образцов химии. Изменение системы KPI через привязку зарплаты не просто к обороту, а к прибыли и количеству новых клиентов.

3. Технологические изменения.

Внедрение инструментов, которые меняют привычный рабочий процесс, например автоматизация склада. Переход на адресное хранение (каждая полка имеет номер). Это сокращает время сборки заказа и позволяет быстро обучать новых кладовщиков. Внедрение CRM-системы, которая будет способствовать обязательной фиксации всех контактов с клиентами. Если менеджер уволится, история заказов и договоренности останутся в компании.

4. Оптимизация бизнес-процессов.

Пересмотр графика работы, например, введение «ночной сборки» или ранней загрузки машин (в 7:00), чтобы к открытию офисов клиентов в 8:00–9:00 товар уже был на месте. Передача непрофильных функций (например, обслуживание автопарка или охрана склада) сторонним организациям для снижения налоговой нагрузки и штата.

5. Управление сопротивлением персонала.

Любые изменения (новая программа, фотоотчеты у водителей, контроль ГЛОНАСС) вызывают стресс у команды. Для этого в процессе обучения персонала необходимо четко объяснить «зачем это нужно» (например: «CRM поможет вам не забывать перезванивать клиентам и больше зарабатывать»).

Вот основные барьеры («тормоза»), которые мешают изменениям прижиться:

1. Сопротивление персонала (Психологический барьер). Это главная причина провала 70% трансформаций. Людям мешает страх неизвестности. Любые изменения для них – это дополнительная работа сверх текучки (нужно учиться новому, сохраняя старые объемы). А если новая структура лишает менеджера части власти или подчиненных, он будет саботировать её всеми силами.

2. Культурная инерция. Фраза «Культура ест стратегию на завтрак» (Питер Друкер) именно об этом. Если в компании годами поощрялась безынициативность, никакие приказы о «внедрении инноваций» не сработают за месяц.

3. Отсутствие поддержки «сверху». Если высший менеджмент объявил об изменениях, но сам продолжает работать по-старому (не меняет свое поведение), сотрудники мгновенно считывают это как «очередную блажь, которую надо просто переждать».

4. Ошибка «быстрой победы». Изменения часто бросают на полпути, потому что руководство ждет мгновенных результатов (KPI должны вырасти за месяц), а когда результаты не приходят сразу, финансирование и внимание к проекту реформ сворачивают, возвращаясь к «проверенным методам».

5. Недостаток ресурсов временных и денежных. Попытка провести реформы «в свободное от основной работы время». В итоге сотрудники выгорают, пытаясь совместить старые процессы и внедрение новых, и в итоге выбирают то, за что их бьют сегодня (текучку), забивая на развитие.

ЛИТЕРАТУРА

1. Общество с ограниченной ответственностью «Торговая Компания Сфера» : официальный сайт. Саранск. URL: https://tksf.ru

2. Тебекин, А. В. Менеджмент организации : учебник / А. В. Тебекин. Москва : КноРус, 2023. 446 с.

3. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; перевод с английского. Москва : Вильямс, 2018. 928 с.

УДК 658

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Кубасова Людмила Владимировна, преподаватель,
Лепкина Валентина Константиновна, преподаватель
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: l.v.kubasova@ruc.su; v.k.lepkina@ruc.su

CURRENT ISSUES OF DELEGATION OF AUTHORITY IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS

Kubasova Lyudmila Vladimirovna, teacher,
Lepkina Valentina Konstantinovna, teacher
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье исследуется современное состояние практики делегирования полномочий в организациях, акцентируются ключевые проблемы и противоречия, связанные с изменением парадигмы управления по сравнению с советским периодом. Особое внимание уделяется компетентностной составляющей сотрудников, уровню их профессиональной подготовки, а также актуальным трудностям делегирования: недостаточному контролю, неуверенности руководителей в подчинённых, препятствиям на пути развития персонала. Актуализируется мнение, что делегирование является не только инструментом повышения эффективного управления, но и катализатором профессионального роста персонала, обеспечивающего конкурентоспособность организаций в современных условиях.

Ключевые слова: делегирование полномочий, менеджмент, профессиональная компетентность, контроль, мотивация, команды, управление персоналом, организация, повышение квалификации.

The article examines the current state of the practice of delegating authority in organizations, highlighting the key problems and contradictions associated with the change in the management paradigm compared to the Soviet period. Special attention is paid to the competence of employees, their level of professional training, and the current challenges of delegation, such as insufficient control, uncertainty among managers, and obstacles to staff development. The article emphasizes that delegation is not only a tool for improving effective management, but also a catalyst for the professional growth of employees, which is crucial for the competitiveness of organizations in today's environment.

Keywords: delegation of authority, management, professional competence, control, motivation, teams, personnel management, organization, professional development.

Современная наука управления вступила в период значительных перемен и трансформаций. Принципы, сложившиеся за советский период, были во многом ориентированы на централизованную иерархичную модель управления. Однако реалии XXI века, характеризующиеся высокой скоростью текучки информации, изменением рынка труда, глобализацией, а также внедрением новых технологий, кардинально переосмысливают подходы к менеджменту, в частности – к таким его функциям, как делегирование полномочий. Одной из актуальных задач для управленца становится обеспечение эффективного функционирования организации через умелое распределение задач, предоставление свободы действий и ответственность каждому члену команды.

Именно делегирование полномочий позволяет руководителям справляться с возрастающим количеством специфичных и разнообразных задач, появляющихся в современных организациях. Ограниченность времени, недостаток знаний или практического опыта в отдельных отраслях, а также невозможность глубоко контролировать каждое направление деятельности организации – всё это объективные причины, побуждающие руководителя доверять решения подчинённым. Однако процесс делегирования в российских и зарубежных организациях зачастую сталкивается с системными барьерами и проблемами, в числе которых выделяются: отсутствие доверия руководителей к сотрудникам; недостаточная мотивация и профессиональная подготовка персонала; низкий уровень контроля за выполнением делегированных задач; опасения потери управленческого влияния и неуверенность в эффективности передачи функциональных обязанностей. По-прежнему встречаются руководители, убеждённые, что самостоятельно они справятся с работой лучше и быстрее, хотя практика, напротив, свидетельствует: отказ от делегирования приводит к перегрузке топ-менеджмента, падению общей производительности организации и стагнации развития персонала.

Один из краеугольных камней успешного делегирования – наличие компетентных и мотивированных сотрудников, способных взять на себя ответственность за выполнение поручаемых им функций. Сегодня профессиональная компетентность рассматривается как интегративная характеристика, включающая практические умения (в том числе в условиях неопределённости), навыки сотрудничества, адаптации, креативности, самообучения. Их формирование и поддержание требует системной работы не только от самих работников, но и от всей системы корпоративного образования, наставничества и стимулирования [1, с. 40]. Нередко руководители ошибаются с выбором сотрудников для

делегирования полномочий, передавая их лицам, не обладающим достаточной квалификацией или мотивацией, что приводит к сбоям в работе, задержкам и снижению качества исполнения.

Подобные проблемы отражают противоречия текущей российской образовательной системы и рынка труда. Достаточно проблематичным остаётся развитие управленческих кадров из-за ограниченного числа бюджетных мест по экономическим и гуманитарным специальностям, что затрудняет доступ к профильному образованию для талантливых абитуриентов, не располагающих финансовыми возможностями. На выходе из вузов выпускники сталкиваются с парадоксом: работодатели требуют опыта от «вчерашних студентов», но не предоставляют площадок для его приобретения, из-за чего многие вынуждены работать вне профессии. В итоге в организациях возникает профицит недостаточно квалифицированных специалистов и дефицит кадров с уникальными управленческими и профессиональными навыками. Вместе с этим, система отбора и распределения сотрудников стала менее жесткой, что, с одной стороны, увеличивает доступ к образованию, а с другой – приводит к переизбытку специалистов с формальным, но не всегда качественным образованием [2, с. 21].

Не менее важной проблемой остаётся информационная и административная некомпетентность сотрудников: многие из них затрудняются с определением собственной роли, не знают структуру организации и системы подчинения, слабо ориентируются в своих функциональных обязанностях. Это приводит к нерациональному использованию рабочего времени, ошибкам в коммуникациях, снижению самостоятельности и управленческой инициативы. Вдобавок к этому – значительная часть работников формально ориентирована на знание собственных прав (например, график отпусков, перерывы, и пр.), при этом игнорируя обязанности, что влечет за собой рост конфликтности и снижение производительности.

Неотъемлемой частью эффективного делегирования, как неоднократно подчёркивалось в трудах отечественных и зарубежных теоретиков управления, является организация контроля за выполнением порученных задач. Контроль при делегировании – обязательное условие не только для мониторинга текущих процессов, но и для оценки потенциального кадрового резерва, своевременной коррекции действий и осуществления кадровых перемещений. Тем не менее, контроль должен оставаться адекватным: чрезмерная детализация и гиперопека «душат» инициативу, создают нездоровую психологическую атмосферу, подрывают доверие между управленцем и подчинённым. На практике оптимальной представляется модель, сочетающая корректное распределение ответственности, постановку ясных целей, регулярную обратную связь и поддержку со стороны руководителя [3, с. 31].

Отдельного внимания заслуживает вопрос профессионального совершенствования, повышения квалификации и корпоративного развития сотрудников, принимающих на себя делегируемые обязанности. Несмотря на очевидные преимущества освоения новых знаний – повышение конкурентоспособности компании, расширение кругозора, формирование внутреннего кадрового резерва – далеко не все руководители готовы инвестировать в образование подчинённых, опасаясь финансовых затрат или «утечки» квалифицированных кадров к конкурентам. И даже когда руководство готово профинансировать обучение, не все сотрудники желают участвовать в образовательных программах, ссылаясь на лень, отсутствие достаточных стимулов, перегруженность текущей работой или утрату мотивации из-за прошлого негативного опыта. Между тем, для формирования устойчивой, продуктивной и мотивированной команды ключевым остаётся именно поддержание интереса к профессиональному росту и развитию [4, с. 111].

Таким образом, проблема делегирования полномочий в современных организациях является многоуровневой и тесно связана не только с психологией управления, но и с объективными социально-экономическими и образовательными процессами. Отказ руководителя от своевременной передачи части своих функций, неверное определение кандидатов для делегирования, недостаточный уровень контроля и мотивации, барьеры для профессионального роста – всё это серьёзные препятствия на пути формирования эффективной управленческой команды. Однако при правильно выстроенной структуре, современной системе мотивации и стимулирования, при гармонично организованном контроле и ориентации на профессиональный рост как руководителей, так и сотрудников, процесс делегирования становится мощным инструментом управленческих изменений, повышения эффективности организации, укрепления лояльности и партнёрских отношений внутри коллектива. В эпоху тотальной конкуренции воспользоваться этим инструментом просто необходимо тем компаниям и организациям, которые стремятся не только выжить, но и лидировать на рынке.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аюпов Р. Г. Развитие профессиональной компетентности как фактор повышения уровня мотивации персонала // Актуальные вопросы экономических наук : материалы II междунар. науч. конф. (г. Уфа, апрель 2013 г.). 2023. С. 85–87.

2. Киреева Е. Ю. Муниципальная служба: проблемы теории и практики : монография. Москва: Изд-во РАГС, 2022. 43 с.

3. Черникова С. А., Исаков Ю. А. Трудовые ресурсы как фактор производства // Российское предпринимательство. 2014. № 5 (251). С. 55–62. URL: http://www.creativeconomy.ru/articles/31917/.
4. Хисамова А. И., Черникова С. А. Использование бизнес-симуляторов в образовательном процессе // Формирование гуманитарной среды в вузе: инновационные образовательные технологии. Компетентностный подход. 2023. Т. 1. С. 299– 304.

УДК 338.46

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА «BIG PIG»

Копылова Елена Васильевна, кандидат экономических наук, доцент
Кудрявцев Сергей Антонович, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: e.v.kopylova@ruc.su; st809184@ruc.su

KEY FACTORS OF SUCCESS FOR "BIG PIG"

Kopylova Elena Vasilyevna, PhD (Economics), Associate Professor
Kudryavtsev Sergey Antonovich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В данной статье на основе стратегического анализа нами были выявлены ключевых факторов успеха ресторана «BIG PIG» – лидера гастрономического рынка Саранска. Подробно рассматривается влияние открытой кухни, стратегии «мощных порций» и сознательного отказа от стандартных атрибутов регионального общепита (кальянов и живой музыки) на формирование лояльности аудитории и повышения конкурентоспособности на рынке ресторанного бизнеса. Особое внимание уделено операционным аспектам: созданию собственного производства, системе непрерывного обучения персонала и управлению репутацией «лучшего ресторана».

Ключевые слова: ключевые факторы успеха, ресторанный бизнес, конкурентоспособность, стратегия развития.

In this article, we use strategic analysis to identify the key success factors of the BIG PIG restaurant, a leader in the Saransk gastronomic market. We examine in detail the impact of an open kitchen, a "heavy portions" strategy, and a deliberate rejection of standard regional catering attributes (hookahs and live music) on building customer loyalty and increasing competitiveness in the restaurant market. Particular attention is paid to operational aspects: establishing in-house production, a continuous staff training system, and managing the restaurant's reputation as a "best restaurant."

Keywords: key success factors, restaurant business, competitiveness, development strategy

«BIG PIG» – флагманский мясной ресторан Саранска, ставший гастрономической достопримечательностью города. Успех ресторана «BIG PIG» в Саранске обусловлен сочетанием сильной концепции, качества исполнения и грамотного позиционирования.

Открытая кухня и гриль в ресторане «BIG PIG» – это не просто способ приготовления пищи, а центральный элемент бизнес-стратегии, работающий на доверие, атмосферу и продажи. Видя, как готовится именно его блюдо, клиент подсознательно уверен в соблюдении технологии и гигиены. Запах жареного мяса и дымка от гриля распространяется по залу, стимулируя аппетит. Это доказанный способ увеличить средний чек (гости чаще заказывают дополнительные закуски или десерты). Повара в «BIG PIG» – часть интерьера. Их профессиональные, уверенные движения подчеркивают статус заведения как «мясного эксперта».

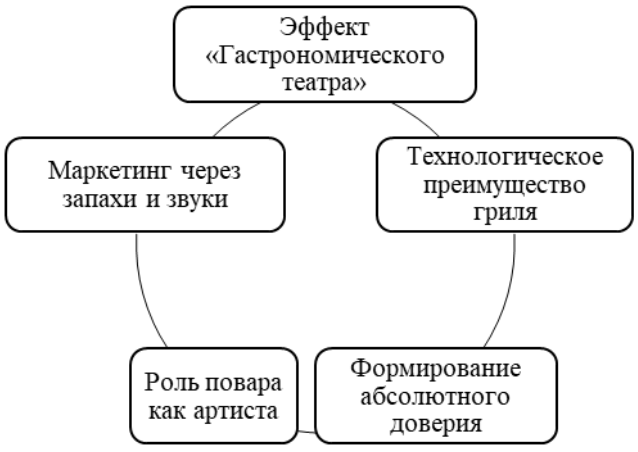


Рисунок 1 – Слагаемые ключевого фактора успеха «Уникальные позиции»

«Мощные» порции в «BIG PIG» – это осознанный маркетинговый инструмент, который психологически «привязывает» гостя к заведению и формирует его уникальное торговое предложение. Кон-

цепция больших порций стимулирует гостей приходить компаниями. Многие заказывают одну большую позицию (например, мясной сет или огромные ребра) на двоих или троих. Несмотря на то, что блюдо делится, гости чаще заказывают больше напитков, закусок и соусов, что в итоге увеличивает общую выручку стола. Ресторану выгоднее подать одну огромную порцию, чем две маленьких. Это экономит время повара, затраты на мойку посуды и работу официанта, при этом создавая более высокую ценность в глазах клиента.



Рисунок 2 – Слагаемые ключевого фактора успеха ««Мощные» порции»»

Уникальные позиции в меню ресторана «BIG PIG» служат эффективными маркетинговыми «крючками», трансформирующими обычный визит в гастрономическое приключение. Заведение предлагает клиентам не просто еду, а эксклюзивный опыт и яркие инфоповоды, активно используя креативный нейминг для вызова эмоций и повышения узнаваемости блюд. Ярким примером стал знаменитый «Обама Бургер», который завоевал статус легенды Саранска благодаря провокационному названию и новаторскому для своего времени использованию черной булки, что заставляло гостей заказывать его ради самого факта дегустации. Другим концептуальным решением является бургер «Тундра» с котлетой из оленины и брусничным соусом, подчеркивающий гастрономическую самобытность меню.



Рисунок 3 – Слагаемые ключевого фактора успеха «Уникальные позиции»

Уникальность позиций меню подкрепляется принципом эксклюзивности: эти специалитеты невозможно приобрести в других заведениях. Ресторан разрабатывает авторские вкусовые сочетания фирменных настоек, включая оригинальную настойку на беконе, хреновуху и ягодные вариации, которые концептуально дополняют мясную карту. Целостность гастрономических пар обеспечивается линейкой собственного пива и лимонадов, рецептура которых создавалась специально под вкусовой профиль основных блюд.

Стратегия «отказа от лишнего» в ресторане «BIG PIG» представляет собой смелое управленческое решение, которое превращает заведение из универсального кафе для массовой аудитории в жестко сфокусированный концептуальный бренд. Руководство сознательно жертвует популярными атрибутами ресторанного рынка ради сохранения чистоты формата. В частности, фоновое музыкальное сопровождение всегда предсказуемо и ненавязчиво: оно поддерживает брутальную атмосферу и позволяет гостям комфортно общаться, не превращая зал в площадку для свадебного банкета.



Рисунок 4 – Слагаемые ключевого фактора успеха «Отказ от лишнего»

Постоянное улучшение (KAIZEN) в «BIG PIG» – это процесс, который не дает концепции «замылиться» и превратиться в скучное заведение. В ресторанном бизнесе Саранска это критически важно: как только проект перестает удивлять, гости уходят к новым конкурентам.

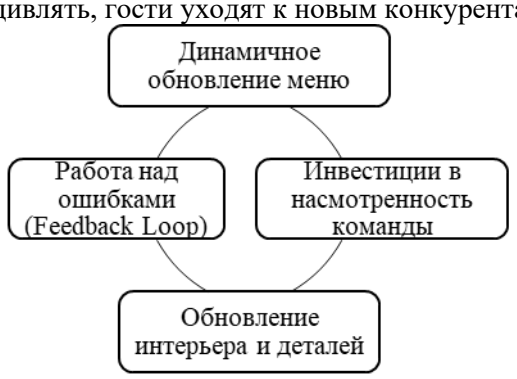


Рисунок 5 – Слагаемые ключевого фактора успеха «Постоянное улучшение»

В «BIG PIG» обучение персонала – это фундамент, который позволяет продавать «мощные порции» и «уникальные позиции» по цене выше среднерыночной. В заведении такого уровня официант – это не просто «подносчик еды», а эксперт и активный продавец. Каждый сотрудник обязан знать меню на уровне шеф-повара. Официант должен уметь на пальцах объяснить разницу между Medium Rare и Medium Well, чтобы ожидания гостя совпали с реальностью. Знание каждого ингредиента (особенно аллергенов), чтобы моментально ответить на любой вопрос гостя.

Поскольку «BIG PIG» – мясной ресторан, обучение включает мощный блок по напиткам: правила подачи, дегустации и, главное, фудпейринг (какое вино раскроет вкус конкретного стейка) и история создания фирменных настоек и подбор пива под «брутальные» позиции меню.



Рисунок 6 – Слагаемые ключевого фактора успеха «Обучение персонала»

Статус «Лучший ресторан» для «BIG PIG» в Саранске – это не просто строчка в соцсетях, а стратегический актив, который позволяет держать высокую маржу и полную посадку. В условиях небольшого города репутация работает как главный фильтр при выборе места для ужина. Регулярные победы в региональных премиях (например, «Народная премия», рейтинги «Городских рейтингов») создают имидж лидера. Как лидер рынка, ресторан может позволить себе ставить цены чуть выше средних по городу. Люди готовы переплачивать «за бренд» и гарантию того, что вечер не будет испорчен. Статус позволяет ресторану работать в режиме «полной посадки» даже в будни. Лист ожидания и бронирование за несколько дней – лучший показатель того, что маркетинговая стратегия «лучшего заведения» работает.

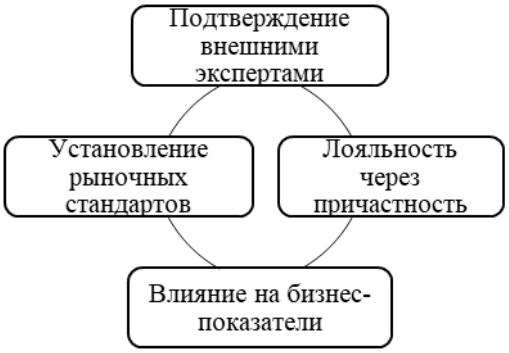


Рисунок 7 – Слагаемые ключевого фактора успеха «Лучший ресторан»

Локация и атмосфера в «BIG PIG» – это два фактора, которые работают в синергии, превращая ресторан из просто «места, где едят» в «место, где хотят находиться». В Саранске это заведение задало планку того, как интерьер может диктовать модель поведения гостя.

Ресторан расположен на ул. Большевистской, в самом сердце Саранска. Это дает ряд стратегических преимуществ: близость к Соборной площади и основным отелям делает его главной рекомендацией для гостей города; расположение удобно для бизнес-обедов. Статус «центра» автоматически добавляет заведению престижности; ресторан находится в зоне прогулочных маршрутов, что обеспечивает приток гостей даже без предварительной записи в будние дни.

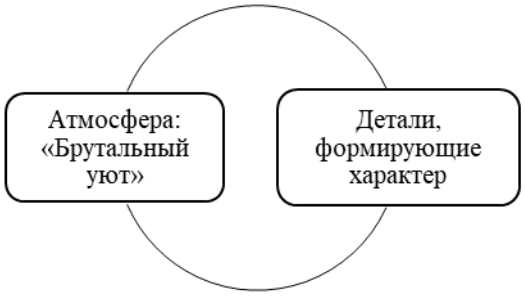


Рисунок 8 – Слагаемые ключевого фактора успеха «Локация и атмосфера»

Собственное производство в Big Pig – это инструмент, который превращает ресторан из «точки перепродажи продуктов» в полноценную гастрономическую лабораторию. Это позволяет контролировать вкус на 100 % и создавать добавленную стоимость там, где другие просто закупают готовое.

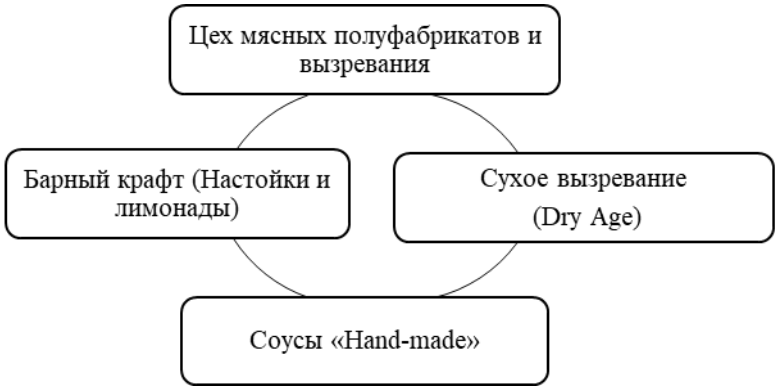


Рисунок 9 – Слагаемые ключевого фактора успеха «Собственное производство»

Рассмотренные ключевые факторы успеха «BIG PIG» трансформируются в фундамент конкурентной стратегии организации. Все это позволяет «BIG PIG» реализовывать стратегию фокусированной дифференциации, обеспечивающую устойчивое преимущество в долгосрочной перспективе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Общество с ограниченной ответственностью «Биг Пиг» : официальный сайт. Саранск. URL: http://thebigpig.ru/

УДК 005.591

ИННОВАЦИИ КАК ЭЛЕМЕНТ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ РЕСТОРАНОВ

Кудрявцев Сергей Антонович, магистрант
Саранский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации

INNOVATION AS AN ELEMENT OF THE COMPETITIVE STRATEGY OF RESTAURANTS

Sergey Antonovich Kudryavtsev, Master's student
Saransk Cooperative Institute (branch) Russian University of Cooperation

В данной статье нами была рассмотрена роль инновационных технологий в формировании устойчивых конкурентных преимуществ предприятий общественного питания. Для ресторана «BIG PIG» проанализированы ключевые барьеры внедрения инноваций: от кадрового дефицита до высокой стоимости импортозамещающих технологий, а также представлены основные направления инновационного развития: технологические, продуктовые, маркетинговые и управленческие.
Ключевые слова: общественное питание, инновации, конкурентоспособность, стратегическое развитие.

Abstract. In this article, we examined the role of innovative technologies in creating sustainable competitive advantages for food service establishments. For the BIG PIG restaurant, we analyzed key barriers to innovation, ranging from staff shortages to the high cost of import-substituting technologies. We also presented key areas for innovative development: technological, product, marketing, and management.
Keywords: public catering, innovation, competitiveness, strategic development

В современных экономических условиях инновации трансформируются из имиджевого инструмента в критический элемент стратегии выживания, позволяющий оптимизировать операционные издержки и повысить персонализацию клиентского сервиса.

Ресторанный сектор является одним из наиболее динамично развивающихся секторов на рынке услуг и превосходит многие другие отрасли экономики по скорости роста. Инновации играют ключевую роль в этой сфере, и успех ресторанного бизнеса уже не зависит только от качества еды и обслуживания. За последние годы инновации значительно изменили индустрию общественного питания, поэтому важно следить за последними тенденциями и новшествами, чтобы сохранять высокую прибыльность. Рестораторы города Саранска также понимают это и стараются вносить в свой бизнес различные новшества, которые помогут привлечь новых клиентов и сохранить старых.

Технико-технологические инновации внедрены в ресторане «BIG PIG». Особенностью ресторана является его кухня, основанная прежде всего на мясных блюдах, приготовленных на гриле. Данное оборудование предназначено для быстрого и качественного приготовления блюд, что позволяет значительно сократить время ожидания гостей и увеличить производительность кухни. Модели оборудования, используемые в ресторане, имеют встроенную систему автоматического управления температурой, которая позволяет поддерживать постоянную температуру и готовить блюда с одинаковым качеством. Гриль- оборудование представляет собой инновационное решение для ресторанного бизнеса, которое позволяет оптимизировать процесс приготовления блюд и повышать производительность кухни ресторана «BIG PIG».

В целом можно говорить о том, что рестораны г. Саранска ориентированы на организационные инновации, что проявляется в особенностях дизайна предприятий и общих концепциях интерьера, меню и других отдельных элементов организации ресторана. Меньше внедряются технико-технологические и сервисные инновации, но тем менее появляется все больше заведений, желающих внести новшества в этой области.

Использование инноваций может стать ключевым фактором для достижения успеха в этой отрасли. Рестораны г. Саранска могут столкнуться с рядом проблем при использовании новых технологий и методов. В этой связи, необходимо рассмотреть проблемы и поискать возможные пути их решения, чтобы ресторанный бизнес в г. Саранске мог успешно использовать инновации и оставаться конкурентоспособным на рынке. Для ресторанов г. Саранска процесс внедрения инноваций осложняется как общероссийскими трендами, так и спецификой регионального рынка (невысокая покупательная способность, дефицит кадров). Ниже представлены основные группы проблем, с которыми сталкиваются местные рестораторы.

Таблица 1 – Проблемы инновационного развития ресторанов г. Саранска

Проблема	Содержание	Характеристика
Финансовые и экономические	Высокая стоимость «входа»	Лицензии на современное ПО (iiko, r_keeper), закупка кухонных роботов или систем «умного склада» требуют крупных вложений, которые долго окупаются
	Рост операционных расходов	Обслуживание импортного оборудования и софта стало дороже из-за логистики и санкционных ограничений

	Риск неокупаемости	Из-за умеренного среднего чека в Саранске сложные технологические новинки (например, интерактивные столы) могут не принести ожидаемой прибыли.
Проблемы с персоналом	Технологический консерватизм	Линейный персонал часто сопротивляется переменам, не желая обучаться работе с новыми планшетами, системами CRM или сложным кухонным оборудованием
	Текучесть кадров	Высокая ротация сотрудников делает дорогостоящее обучение невыгодным для владельца – обученный специалист может быстро уйти в другое заведение.
	Нехватка экспертов	В регионе мало технических специалистов, способных быстро настроить и поддерживать специфические ресторанные IT-решения
Технические и инфраструктурные сложности	Проблемы интеграции	Сложно «подружить» старые системы учета с новыми маркетинговыми инструментами или сервисами доставки
	Зависимость от вендоров	Переход на отечественное ПО требует времени на перенастройку всех бизнес-процессов
	Слабая автоматизация маркетинга	Многие заведения до сих пор используют инновации фрагментарно (только QR-меню), не внедряя полноценный анализ Big Data для понимания гостя.
Поведенческие факторы (Гости)	Приверженность традициям	Значительная часть аудитории в Саранске ценит классический сервис и может воспринимать, например, роботов-официантов или полную цифровизацию как отсутствие «душевности».
	Низкая цифровая грамотность	Не все категории гостей (особенно старшее поколение) готовы активно использовать мобильные приложения для заказов или оплаты

Главная проблема для г. Саранска – дисбаланс между стоимостью инноваций и готовностью рынка за них переплачивать. Большинство ресторанов выбирают путь «малых шагов», внедряя только то, что напрямую экономит фонд оплаты труда или ускоряет обслуживание.

Проблемы инновационного развития «BIG PIG» в Саранске отражают общие вызовы ресторанного рынка региона, но имеют свои особенности, связанные со статусом флагманского заведения.

Ниже приведен детальный разбор проблем, с которыми сталкивается или может столкнуться компания.

Таблица 2 – Проблемы инновационного развития «BIG PIG»

Проблема	Содержание	Характеристика
Технологические и цифровые барьеры	Трудности интеграции Big Data	Несмотря на использование систем автоматизации (iiko/r_keeper), для такого популярного места критически важен глубокий анализ клиентского пути. Проблема заключается в разрыве между сбором данных и их реальным применением для персонализированного маркетинга
	Конфликт форматов	«Брутальная» атмосфера гриль-бара и акцент на живом сервисе ограничивают внедрение полной автоматизации (например, роботов-официантов), так как это может разрушить уют и индивидуальность заведения.
	Обновление меню и стоп-листы	Гости отмечают случаи отсутствия позиций из меню. Инновационным решением могла бы стать система динамических цифровых меню, синхронизированных со складом, но её внедрение требует переобучения персонала и изменения привычек гостей.
Проблемы человеческого капитала	Выгорание и дефицит персонала	При стабильно полной посадке (особенно в выходные) нагрузка на официантов и поваров ведет к снижению качества сервиса, на что периодически жалуются гости. Технологические новинки часто воспринимаются сотрудниками как дополнительная нагрузка, а не помощь
	Сложность обучения	Ресторан позиционируется как эксперт в мясе (стейки, прожарки), что требует высокой квалификации. Быстрое внедрение новых техник (например, су-вид в сочетании с грилем или сложных маринадов) тормозится из-за времени на обучение кадров
Экономические и внешние факторы	Рост издержек на инновации	В 2026 году ресторанный рынок столкнулся с ростом налоговой нагрузки и цен на импортные комплектующие для кухонного оборудования. Это делает инвестиции в «необязательные» инновации (например, VR-меню или умное освещение) менее приоритетными по сравнению с закупкой качественного сырья.
	Высокая планка ожиданий	Статус «Лучшего ресторана города» обязывает Big Pig быть первым в инновациях. Однако любая техническая ошибка (сбой в приложении, неработающий терминал) воспринимается гостями острее, чем в менее статусных местах
Инфраструктурные ограничения	Физическое пространство	Популярность заведения приводит к тесноте (столы «впритык»). Инновации в планировке или внедрение киосков самообслуживания сложно реализовать без масштабной реконструкции помещения

Таким образом, основная проблема «BIG PIG»– поиск баланса между технологичностью (скорость, учет, аналитика) и традиционным гостеприимством, которое ценят жители Саранска.

Эти и другие проблемы могут быть преодолены с помощью тщательного планирования, обучения персонала, привлечения консультантов и реализации поэтапного подхода к внедрению инноваций.

Для решения проблем инновационного развития ресторана «BIG PIG» необходим комплексный подход, сочетающий финансовые, организационные и технологические меры. В таблице 3 представлены пути решения проблем.

Таблица 3 – Предложения по решению проблем инновационного развития в «BIG PIG»

Предлагаемые решения	Содержание	Мероприятия
Финансовые и экономические решения	Использование модели подписки (SaaS)	Переход от покупки дорогого ПО к облачным сервисам (аренда софта). Это снижает порог входа и позволяет малым заведениям Саранска использовать технологии уровня Big Data.
	Участие в программах господдержки	Привлечение грантов и льготных кредитов через *МКК «Фонд поддержки предпринимательства РМ»* или участие в проектах «Цифровая экономика» для модернизации бизнеса.
	Коллаборации и шеринг	Объединение нескольких ресторанов для совместной закупки инновационного оборудования (например, вакуумных систем или дорогого софта) для получения оптовых скидок от вендоров.
Решение кадровой проблемы	Цифровой онбординг	Внедрение систем мобильного обучения (LMS). Это позволяет быстро обучать новых сотрудников в условиях высокой текучки, не отвлекая топ-менеджмент.
	Геймификация KPI	Привязка премий официантов к данным из CRM-систем. Когда сотрудник видит свой рейтинг и бонусы в приложении в реальном времени, его сопротивление новым технологиям сменяется азартом.
	Сотрудничество с профильными вузами	Создание базовых кафедр или площадок для практики студентов МГУ им. Н.П. Огарёва. Рестораны получают «цифровых кочевников», лояльных к инновациям.
Технологическая адаптация	Поэтапное внедрение (Agile-подход)	Вместо полной автоматизации за один день – внедрение модулей по очереди. Сначала – электронные чеки, затем – складской учет, в конце – ИИ-аналитика.
	Интеграция систем	Использование открытых API для объединения разрозненных сервисов (доставка, касса, склад, лояльность) в единый цифровой контур, чтобы избежать потери данных.
	Локализация инноваций	Адаптация интерфейсов и сервисов под региональную специфику (например, добавление мордовского языка в интерфейс киосков самообслуживания или учет местных праздников в маркетинговых алгоритмах).
Работа с гостями (Маркетинговые решения	Образовательный маркетинг	Постепенное приучение гостей Саранска к новинкам (например, видеоинструкции по использованию QR-меню или бонусы за первый заказ через приложение).
	Сохранение «человеческого лица»	Использование технологий как «невидимых помощников» (автоматизация кухни и склада), при сохранении живого общения официанта с гостем, что крайне важно для имиджа «BIG PIG»

Решение проблем лежит в плоскости «умного инвестирования»: вместо покупки технологий «ради технологий» ресторанам следует внедрять решения, которые либо напрямую экономят деньги (IoT, Zero Waste), либо повышают доход за счет управления базой гостей (CRM).

ЛИТЕРАТУРА

Джамалов Рустам Ибрахимович Инновационное развитие, как фактор повышения конкурентоспособности современного предприятия // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. №2 (60). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnoe-razvitie-kak-faktor-povysheniya-konkurentosposobnosti-sovremennogo-predpriyatiya

Стукало О. Г., Домбровская Я. П., Аралова С. И. Инновации как фактор повышение конкурентоспособности предприятий общественного питания // Вестник ВГУИТ. 2017. №4 (74). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-kak-faktor-povyshenie-konkurentosposobnosti-predpriyatiy-obschestvennogo-pitaniya (дата обращения: 24.04.2026).

УДК 338.2

ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Кусков Михаил Вадимович, магистрант
Попов Иван Сергеевич, магистрант
E-mail: st809185@ruc.su; st811240@ruc.su;
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)

FINANCIAL STRATEGY IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE

Kuskov Mikhail Vadimovich, Master's Degree student
Popov Ivan Sergeevich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Финансовая стратегия сегодня – это гибкий, адаптивный комплекс мер по управлению денежными ресурсами, направленный на обеспечение устойчивости, платежеспособности и роста компании в условиях высокой волатильности. Она объединяет долгосрочные цели бизнеса с оперативным управлением рисками, оптимизацией денежных потоков и цифровизацией процессов. Разработка финансовой стратегии – это не просто планирование бюджета, а создание фундамента для выживания и роста компании в конкурентной среде. Финансовая стратегия превращает хаотичные платежи в систему, которая работает на главную цель – захват и удержание доли рынка. Без неё компания рискует остаться без ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости в самый ответственный момент.
Ключевые слова: конкурентоспособность, оптимизация издержек, управление денежными потоками, финансовые ресурсы, финансовая стратегия.

A financial strategy today is a flexible, adaptive set of measures for managing cash resources, aimed at ensuring a company's stability, solvency, and growth in a highly volatile environment. It integrates long-term business goals with operational risk management, cash flow optimization, and process digitalization. Developing a financial strategy is more than just budget planning; it creates a foundation for a company's survival and growth in a competitive environment. A financial strategy transforms chaotic payments into a system that works toward the primary goal – capturing and maintaining market share. Without it, a company risks losing liquidity, solvency, and financial stability at the most crucial moment.
Keywords: competitiveness, cost optimization, cash flow management, financial resources, financial strategy.

В современных реалиях финансовая стратегия – это не просто план экономии, а гибкий инструмент управления ресурсами для адаптации к высокой волатильности и технологическим изменениям. Главный тренд 2026 г. – переход от «статичных пятилетних планов» к динамическому планированию, которое позволяет быстро пересматривать бюджеты и цели в ответ на изменение рыночных условий [1, с. 689].

В зависимости от контекста выделяют три основных уровня финансовой стратегии, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Уровни финансовой стратегии

Уровень	Характеристика
1. Стратегия государства (РФ)	На государственном уровне основные приоритеты зафиксированы в Стратегии повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030г. Ключевые направления: Денежно-кредитная политика: Банк России фокусируется на сдерживании инфляции через управление ключевой ставкой. Цифровизация: Активное развитие финтех-проектов, таких как Система быстрых платежей (СБП). Финансовая система: Включает бюджетную систему, внебюджетные фонды, страхование и кредитование.
2. Стратегия бизнеса (Корпоративная)	Для компаний финансовая стратегия на 2025-2026гг. перестала быть только контролирующим фактором расходов. Теперь это «системное финансовое мышление». Основные виды: Стратегия роста: Инвестиции в развитие и захват рынка. Стратегия устойчивости: Выживание и оптимизация в условиях кризиса или неопределенности. Стратегия интеграции/диверсификации: Слияния, поглощения или выход на новые рынки. Ключевые элементы: Управление оборотными средствами, налоговое планирование, ценовая политика и работа с ценными бумагами.
3. Персональная стратегия (Личные финансы) [2, с. 500]	Это индивидуальный план достижения жизненных целей через управление деньгами. Популярные подходы: FIRE (Financial Independence, Retire Early): Стратегия экстремальной экономии и инвестирования для раннего выхода на пенсию. Накопительные стратегии: Автоматизация сбережений (например, автоперевод части зарплаты на вклад).

Финансовая стратегия играет фундаментальную роль в повышении конкурентоспособности предприятия, выступая связующим звеном между амбициозными целями бизнеса и реальными ресурсами для их достижения. Она превращает финансовые показатели из «результатов прошлого» в инструмент активного влияния на будущее положение компании на рынке. Финансовая стратегия обеспечивает финансовую устойчивость, позволяет эффективно финансировать инновации, модернизацию производства и сбытовую политику, что позволяет компании опережать конкурентов по издержкам и качеству продукции. В контексте конкуренции финансовая стратегия выполняет функции, представленные на рисунке 1.

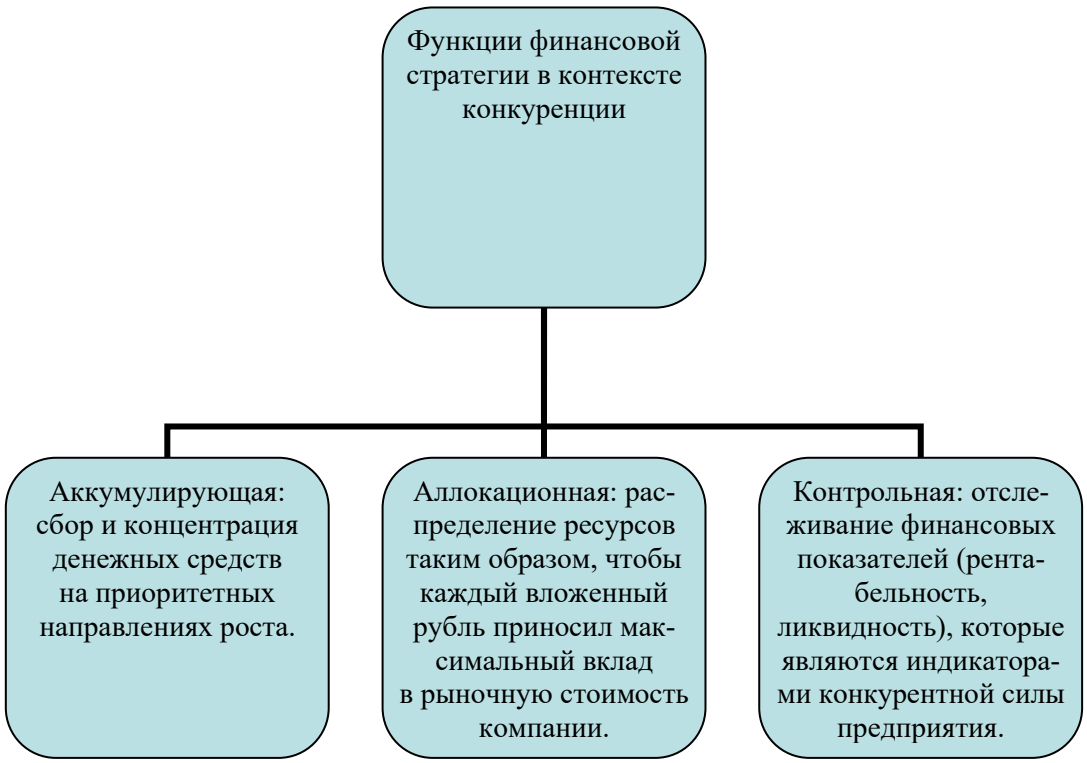


Рисунок 1 – Функции финансовой стратегии в контексте конкуренции

Финансовая стратегия является фундаментом для повышения конкурентоспособности предприятия, так как она переводит общие бизнес-цели на язык конкретных ресурсов и действий. Без четкого финансового плана компания рискует остаться без средств в критический момент развития или упустить выгодные рыночные возможности. Ключевые аспекты роли финансовой стратегии в повышении конкурентоспособности предприятия представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Ключевые аспекты роли финансовой стратегии в повышении конкурентоспособности предприятия

Роль	Содержание
Обеспечение устойчивого развития	Финансовая стратегия формирует базу для финансовой безопасности и долгосрочного выживания, минимизируя риски, связанные с изменением рыночной конъюнктуры.
Инвестирование в конкурентные преимущества	Стратегия определяет источники финансирования для технологического перевооружения, R&D (НИОКР), маркетинга, что критически важно для улучшения качества продукции и снижения ее себестоимости.
Оптимизация структуры капитала	Правильное сочетание собственного и заемного капитала позволяет снизить стоимость привлечения ресурсов, повышая тем самым чистую прибыль.
Управление стоимостью бизнеса	Главная цель – максимизация рыночной стоимости, что делает компанию более привлекательной для инвесторов и партнеров, усиливая ее позиции на рынке.
Гибкость при изменениях	Стратегия позволяет компании быстрее реагировать на макроэкономические изменения, быстрее внедрять новые технологии и эффективнее использовать ресурсы по сравнению с конкурентами.

Как было указано выше, в настоящее время финансовая стратегия предприятия перестает быть просто инструментом контроля затрат и превращается в драйвер роста через технологическую трансформацию и адаптивное управление. Для обеспечения конкурентоспособности компании могут использовать следующие ключевые стратегии:

1. Интеллектуальная автоматизация и Agentic AI. Внедрение ИИ-агентов становится стандартом для оптимизации финансовых процессов обеспечивая:

1.1. Автономные рабочие процессы: ИИ не просто обрабатывает данные, а предсказывает риски, автоматически одобряет низкорисковые транзакции и предлагает изменения в финансовой политике.

1.2. Непрерывный контроль (CCM): переход от ежеквартальных аудитов к мониторингу аномалий в режиме реального времени с помощью ИИ.

1.3. Снижение издержек: использование облачных решений и ИИ для идентификации возможностей сокращения операционных расходов.

2. Адаптивное планирование и управление рисками. В условиях высокой волатильности классическое годовое бюджетирование заменяется на гибкие модели, такие как:

2.1. Сценарное моделирование: регулярное (вплоть до еженедельного) обновление финансовых прогнозов на основе макроэкономических изменений.

2.2. Управление ликвидностью: повышенное внимание к качеству баланса и структуре финансирования для сохранения устойчивости при колебании процентных ставок.

2.3. Геополитическая устойчивость: финансовые стратегии учитывают регуляторную сложность и необходимость диверсификации цепочек поставок.

3. Интеграция устойчивого развития (ESG) в финансы. Экологическая и социальная ответственность становится финансовым преимуществом, а не просто формальностью, то есть, приоритетный доступ к капиталу получают компании, напрямую связывающие декарбонизацию с повышением энергоэффективности и производительности, появляется регуляторное преимущество путем превращения комплаенса (в области налогов, данных и экологии) в инструмент укрепления доверия инвесторов.

4. Трансформация роли финансового директора (CFO) [3, с. 569]. Финансовый лидер 2026 г. выступает как партнер по стратегии, а не только как «хранитель казны», что выражается, во-первых, в коллаборации CIO-CFO, то есть в совместном принятии решений по инвестициям в технологии, чтобы избежать «хайпа» и обеспечить реальный возврат на капитал, во-вторых, в системном мышлении делая акцент на создании долгосрочной стоимости через гибкие операционные структуры и развитие талантов в команде.

5. Оптимизация затрат и налоговое планирование: в связи с ростом НДС и снижением порогов для УСН, критически важен жесткий контроль себестоимости и грамотное управление налоговой нагрузкой.

6. Гибкое управление запасами: переход от больших складов к модели частых поставок на основе фактического спроса (Just-in-Time) для освобождения оборотных средств.

Для реализации указанных выше стратегий предприятия используют финансовые инструменты, представленные на рисунке 2.

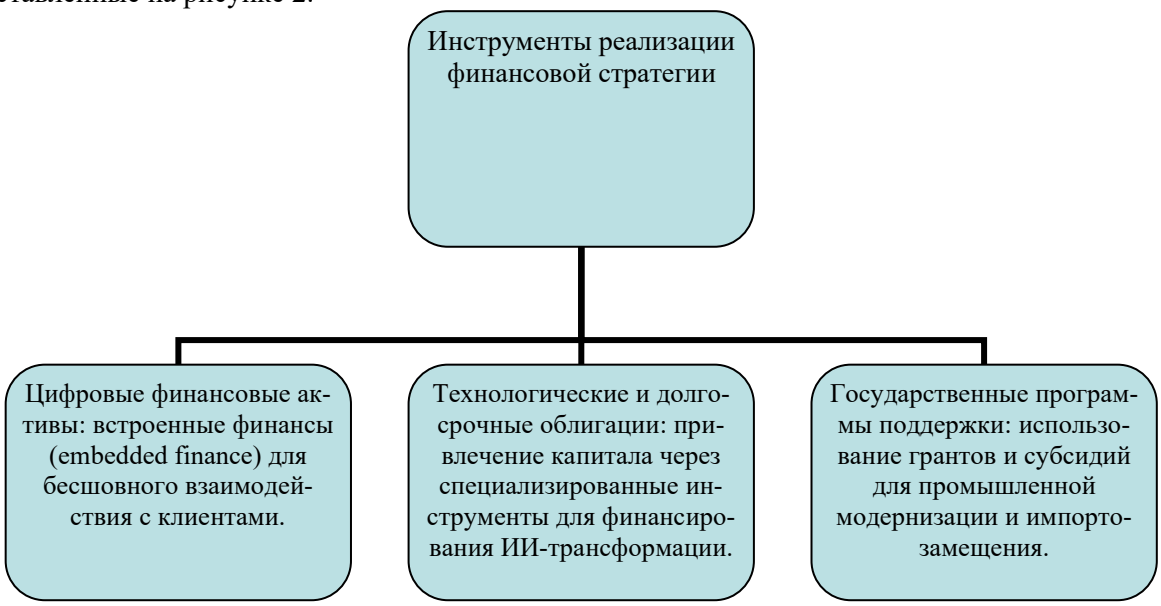


Рисунок 2 – Инструменты реализации финансовой стратегии предприятия

Резюмируя вышеизложенный материал, следует отметить, что финансовая стратегия необходима для выживания и обеспечения конкурентоспособности бизнеса в условиях высокой налоговой нагрузки (рост НДС, страховых взносов), изменений в УСН и высокой ставки ЦБ. Она обеспечивает привлечение капитала, оптимизацию расходов и финансовую устойчивость, позволяя компаниям переходить к модели роста, а не просто выживания.

ЛИТЕРАТУРА

1. Солдаткина С. М., Копылова Е. В. Стратегический анализ внешней и внутренней среды как инструмент обеспечения экономической безопасности организации // Кооперация и устойчивое развитие : сборник трудов III Международной научно.-практической конференции. (Москва, 14 декабря 2024 г.). Москва : Российский университет кооперации. 2024. С. 683–695.

2. Солдаткина С. М., Шлукина Д. С. Управление личными финансами и обеспечение финансовой стабильности // Кооперация науки и общества как инструмент модернизации инновационного развития Саранск: Материалы Международной научно-практической конференции. Саранск : РИЦ МГПУ. 2024. С. 497–501.

3. Солдаткина С. М., Копылова Е. В. Стартап-проект как инструмент самореализации // Технологическое предпринимательство: пространство высших компетенций: сборник материалов XVIII Российского венчурного форума. Казань : Научный центр безопасности жизнедеятельности Академии наук Республики Татарстан. 2024. С. 564–570.

УДК 005.583

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УЛУЧШЕНИЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Макаров Кирилл Васильевич, магистрант
Салин Олег Владимирович, магистрант
Саранский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации
Email: st808130@ruc.su, st809178@ruc.su

DEVELOPING A STRATEGY TO IMPROVE THE FINANCIAL AND ECONOMIC CONDITION OF AN ORGANIZATION

Makarov Kirill Vasilievich, master's student
Salin Oleg Vladimirovich, master's student
Saransk Cooperative Institute (branch) Russian University of Cooperation

В данной статье рассмотрен процесс формирования комплексной стратегии, направленной на улучшение финансово-экономического состояния организации и обеспечение ее долгосрочной устойчивости. Систематизированы ключевые инструменты финансового оздоровления, включая оптимизацию затрат, управление денежными потоками и реструктуризацию дебиторской задолженности. Особое внимание уделено детальному рассмотрению этапов разработки стратегии – от первичного экспресс-анализа отчетности и стресс-тестирования рисков до автоматизации контроля и внедрения гибкого планирования.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое развитие, финансовое состояние организации, эффективность.

This article examines the process of developing a comprehensive strategy aimed at improving an organization's financial and economic health and ensuring its long-term sustainability. Key financial recovery tools are systematized, including cost optimization, cash flow management, and accounts receivable restructuring. Particular attention is paid to a detailed examination of the strategy development stages–from the initial express analysis of financial statements and risk stress testing to automated control and the implementation of flexible planning.

Keywords: strategy, strategic development, financial health of an organization, efficiency.

Необходимость разработки стратегии улучшения финансово-экономического состояния продиктована тем, что без системного плана организация действует реактивно (отвечает на уже случившиеся проблемы), а не проактивно (управляет будущим). Современным организациям стратегия позволяет вовремя заметить риск потери платежеспособности. Именно организация с четкой стратегией получает кредиты на более выгодных условиях. Собственник получает инструмент контроля работы менеджмента. Стратегия синхронизирует работу отделов (продажи не спорят с производством, а работают на один бюджет), при этом сотрудники понимают, за какие конкретно финансовые результаты они получат бонусы.

На основе изучения подходов к разработке стратегий, на рисунке 1 представлены этапы разработки стратегии улучшения финансово-экономического состояния организации.

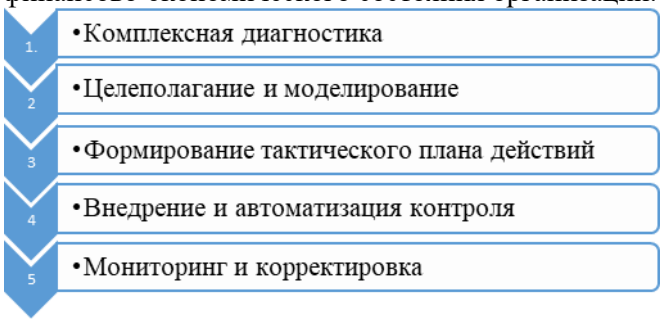


Рисунок 1 – Этапы разработки стратегии улучшения финансово-экономического состояния организации

Общие элементы системы:

1. Система планов. Результат стратегического планирования в форме документации с целевыми показателями и сроками. Объединяет финансовые, маркетинговые и инновационные направления для достижения синергетического эффекта, структурируя взаимодействие различных направлений управления.

2. Процесс планирования. Организационный процесс непосредственной разработки, утверждения, внедрения и последующего использования созданной системы планов. Обеспечивает практическую реализацию и непрерывное функционирование плановой документации на предприятии.

3. Подсистема принятия решений. Упорядоченный подход к выбору целей и стратегий на основе формального анализа данных. Сочетает математические и аналитические модели, выступая инструментом объективного анализа и формулируя связи между эффективностью организации и контролируемыми параметрами.

4. Подсистема информационного обеспечения. Сбор, хранение и обработка внутренней информации, а также данных о внешнем окружении, трендах, законах и ключевой ставке. Ускоряет и упрощает процесс принятия управленческих решений, делая его максимально объективным за счет актуализации и ранжирования данных.

Рассмотрим содержание каждого этапа.

Первый этап. Комплексная диагностика.

Цель данного этапа заключается в необходимости найти «болевые точки» и скрытые резервы. Описание данного этапа представлено на рисунке 2.

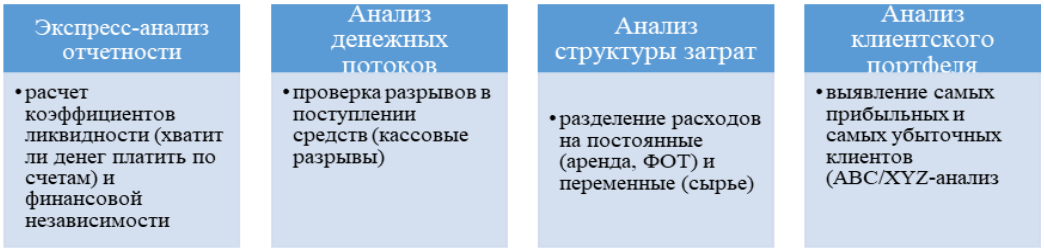


Рисунок 2 – Содержание этапа комплексная диагностика

Экспресс-анализ отчетности. Инструмент раннего обнаружения системных проблем организации и отделения их от случайных операционных сбоев. Выступает стартовым фильтром диагностики и связующим звеном между изучением первичного баланса и детальным финансовым моделированием для формирования базовых рабочих гипотез.

Анализ денежных потоков (Cash Flow). Оперативная проверка реальной жизнеспособности и выживаемости бизнеса в отличие от его «бумажной» прибыли по балансу. Находится на стыке этапов диагностики и целеполагания, синхронизирует притоки и оттоки средств во времени для исключения кассовых разрывов и защиты стратегии от краха.

Анализ структуры затрат. Центральный элемент управления операционной эффективностью, смещающий фокус с объема продаж на маржинальность бизнеса. Реализуется на этапе внутреннего аудита, служит фундаментом производственной и ценовой политики, а также мобилизует скрытые резервы для повышения устойчивости к рыночным колебаниям.

Analysis клиентского портфеля. Метод ранжирования и поиска наиболее маржинальных и выгодных контрагентов для бизнеса. Служит связующим звеном между финансовым состоянием и маркетинговой стратегией, защищая бюджет от распыления на неэффективные каналы.

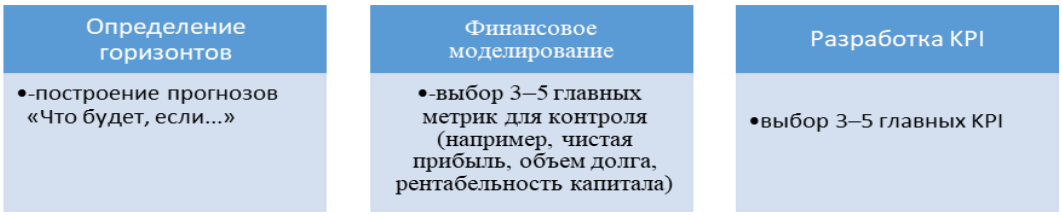


Рисунок 3 – Содержание этапа целеполагание и моделирование

Второй этап. Целеполагание и моделирование необходим для того, чтобы зафиксировать конкретные цифры, к которым стремится компания (рис. 3).

Финансовое моделирование. Процесс превращения текстового описания стратегии в гибкую систему взаимосвязанных цифр, формул и финансовых отчетов. Занимает место «виртуального полигона», оцифровывает будущее компании и позволяет безопасно тестировать различные сценарии развития до реальных инвестиций.

Разработка KPI. Процесс создания системы измеримых индикаторов для контроля достижения поставленных целей сотрудниками и подразделениями. Занимает место навигационной системы в стра-

тегии, создает жесткую дисциплину исполнения и дает персоналу четкие ориентиры и стимулы для работы.

Третий этап. Формирование тактического плана действий. На этом этапе руководство составляет список конкретных мероприятий работы с финансами, которые требуют улучшения (рис. 4).

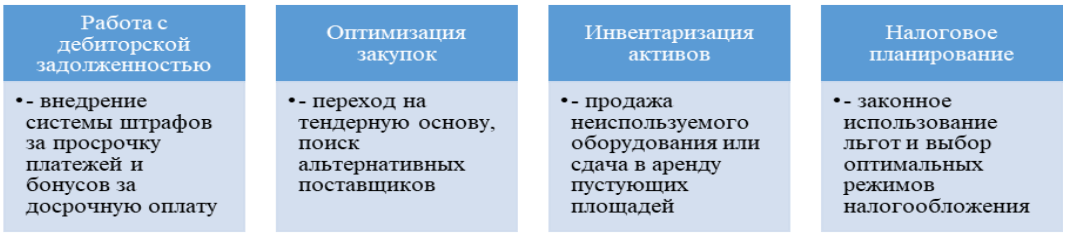


Рисунок 4 – Формирование тактического плана действий

Работа с дебиторской задолженностью. Процесс контроля и возврата долгов со стороны покупателей и контрагентов предприятия. Выполняет роль в части синхронизации товарных и денежных потоков, защищая компанию от «бумажного» богатства и банкротства из-за пустой кассы.

Оптимизация закупок. Инструмент снижения затрат на сырье и материалы ради прямого роста чистой прибыли. Повышает рентабельность, оборачиваемость капитала и формирует ценовое преимущество компании, защищая от переплат рынку.

Инвентаризация. Регулярная проверка, учет и ревизия фактического наличия товарно-материальных ценностей. Обеспечивает трансформацию пассивных, замороженных на складе остатков и брака в активный, работающий оборотный капитал.

Налоговое планирование. Законный выбор оптимальных методов и правовых форм ведения бизнеса для снижения налогов. Выступает инструментом защиты и сохранения прибыли, переводя налоги из «неизбежного зла» в строго управляемую статью расходов.

Четвертый этап. Внедрение и автоматизация контроля заставляет стратегию работать в реальности (рис. 5).

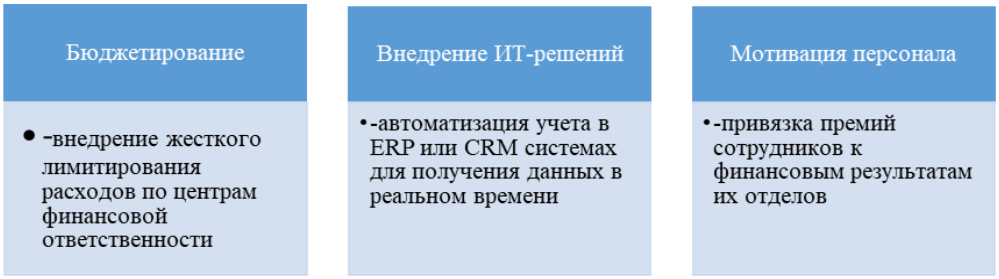


Рисунок 5 – Внедрение и автоматизация контроля

Бюджетирование. Процесс трансформации теоретической финансовой модели в жесткий, обязательный к исполнению план-график доходов и расходов для каждого подразделения. Превращает утвержденную стратегию в закон и выступает инструментом «принуждения» организации к финансовой эффективности, без которого планы остаются декларацией.

Внедрение ИТ-решений. Процесс автоматизации сбора, обработки и анализа данных, исключающий человеческий фактор, рутину ручных таблиц и риски фальсификации информации. Служит технологическим фундаментом управления и формирует «цифровую нервную систему» бизнеса для прозрачного контроля и масштабирования процессов на этапе реализации.

Пятый этап. Мониторинг и корректировка направленный на то, чтобы вовремя заметить отклонения от направлений развития.

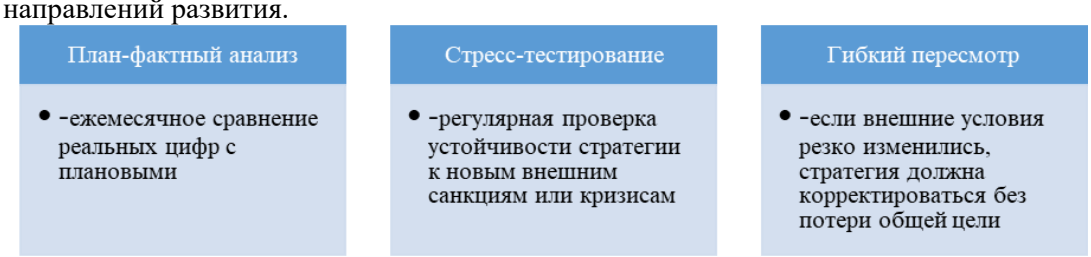


Рисунок 6 – Мониторинг и корректировка

План-фактный анализ. Инструмент сравнения реально достигнутых результатов с заложенными в

бюджете показателями для выявления отклонений [4]. Замыкает управленческий цикл PDCA, возвращая данные с этапа исполнения на уровень планирования, и спасает бизнес от движения «в тумане» и позднего обнаружения кризиса.

Гибкий пересмотр (Rolling Forecast / Agile). Механизм непрерывного обновления прогнозов и оперативной корректировки долгосрочного курса компании под влиянием новых рыночных условий. Находится на этапе непрерывного мониторинга, превращает стратегию из застывшего документа в живой процесс и запускает новый виток планирования на будущее.

ЛИТЕРАТУРА

1. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты : учебник / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. Москва : ИНФРА-М, 2023. 203 с.

2. Кован, С. Е. Теория и практика антикризисного управления предприятием : учебное пособие / С. Е. Кован. Москва : ИНФРА-М, 2024. 194 с.

3. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. Москва : ИНФРА-М, 2024. 232 с.

4. Кузнецова Т. Е. КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ // В сборнике: Инновационные технологии в кооперативном образовательном процессе. материалы международной заочной научно-практической конференции, посвященной 40-летию Саранского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации. 2016. С. 185–189.

УДК 005.334

ОЦЕНКА РИСКОВ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ АО «САРАНСКИЙ КОМБИНАТ МАКАРОННЫХ ИЗДЕЛИЙ»

Макаров Кирилл Васильевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st809178@ruc.su

ASSESSMENT OF THE RISKS OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC CONDITION OF JSC "SARANSK PASTA PLANT"

Makarov Kirill Vasilievich, master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В данной статье проведена комплексная оценка рисков финансово-экономического состояния АО «Саранский комбинат макаронных изделий» (СКМИ) в условиях макроэкономической турбулентности а основе анализа динамики ключевых финансовых коэффициентов и выявлены критические зоны уязвимости предприятия, обусловленные высокой долговой нагрузкой и дефицитом собственного оборотного капитала. По результатам исследования сформирован реестр рисков и предложена матрица стратегий реагирования, направленная на минимизацию угроз неплатежеспособности и стабилизацию финансового фундамента комбината через механизмы реструктуризации пассивов и оптимизацию производственных затрат

Ключевые слова: финансовое состояние, риск, неплатежеспособность, стратегическое управление.

This article provides a comprehensive risk assessment of the financial and economic situation of JSC Saransk Pasta Plant (SPP) in the context of macroeconomic turbulence, based on an analysis of key financial ratios. Critical vulnerabilities associated with a high debt burden and a shortage of working capital are identified. Based on the study's findings, a risk register has been compiled and a matrix of response strategies proposed, aimed at minimizing the threat of insolvency and stabilizing the plant's financial foundation through liability restructuring mechanisms and optimization of production costs.

Keywords: financial condition, risk, insolvency, strategic management.

Реестр рисков АО «Саранский комбинат макаронных изделий» (СКМИ) составлен на основе критического финансового дисбаланса предприятия и текущей макроэкономической ситуации.

Таблица 1 – Реестр ключевых финансово-экономических рисков АО «Саранский комбинат макаронных изделий»

Код	Наименование риска	Вероятность	Влияние	Описание и последствия
R1	Риск банкротства	Высокая	Критическое	Из-за отрицательного собственного капитала и неплатежеспособности кредиторы могут инициировать процедуру взыскания.
R2	Процентный риск	Высокая	Высокое	Рост ключевой ставки ЦБ делает обслуживание текущего огромного долга непосильным для операционной прибыли.
R3	Дефицит ликвидности	Высокая	Высокое	Кассовые разрывы могут привести к остановке закупок сырья и задержкам выплат персоналу.
R4	Сырьевой риск	Средняя	Среднее	Резкий рост цен на твердую пшеницу (дурум) при невозможности поднять цены в сетях снижает маржу до нуля.

R5	Технологический риск	Средняя	Среднее	Сложность закупки запчастей для линий *Pavan* и *Buhler* из-за санкций может привести к простою мощностей.
R6	Сбытовой риск	Средняя	Среднее	Вытеснение продукции с полок федеральных сетей более финансово устойчивыми конкурентами («Макфа», «Шебекинские»).

Стратегия минимизации рисков (План мероприятий)

1. Реструктуризация задолженности (R1, R2):

– Переговоры с банками о пролонгации кредитов или конвертации краткосрочных займов в долгосрочные.

– Поиск стратегического инвестора для докапитализации предприятия.

2. Оптимизация оборотного капитала (R3):

– Переход на работу с поставщиками сырья по факторинговым схемам.

– Жесткий контроль дебиторской задолженности (сокращение сроков оплаты от контрагентов).

3. Технический суверенитет (R5):

– Поиск альтернативных поставщиков расходных материалов в Турции, Китае или через параллельный импорт.

– Создание запаса критически важных узлов и агрегатов.

4. Ценовая политика (R4, R6):

– Увеличение доли СТМ (собственных торговых марок) для торговых сетей, чтобы гарантировать загрузку мощностей при минимальных затратах на маркетинг.

Главная угроза для СКМИ – концентрация финансовых рисков (R1-R3). Технологические и рыночные риски вторичны и управляемы при условии стабилизации финансового фундамента.

Ниже приведена детальная проработка каждого риска из реестра для АО «СКМИ».

Детальный анализ рисков и меры реагирования

R1. Риск банкротства (Дефолт)

– Причина: Хронический отрицательный капитал и неспособность платить по обязательствам.

– Индикатор: Получение претензий от крупных кредиторов или налоговой службы.

– Меры: Срочный поиск финансового донора (вхождение в холдинг). Продажа непрофильных или избыточных активов. Мораторий на распределение любой прибыли (если она возникнет) в пользу гашения тела долга.

R2. Процентный риск (Стоимость денег)

– Причина: Привязка кредитных линий к плавающей ставке или необходимость перекредитования под высокий процент.

– Индикатор: Доля процентных расходов превышает 50 % от операционной прибыли (EBIT).

– Меры: Использование инструментов господдержки (льготное кредитование сельхозпроизводителей). Хеджирование (фиксирование ставок в договорах, если возможно). Максимальное сокращение финансового цикла (быстрее продал – быстрее отдал долг).

R3. Дефицит ликвидности (Кассовый разрыв)

– Причина: Задержки платежей от ритейла при необходимости предоплаты за зерно.

– Индикатор: Остаток денежных средств на счетах менее 3-дневного объема операционных затрат.

– Меры: Внедрение платежного календаря с жесткой приоритезацией. Использование реверсивного факторинга для закупки муки. Стимулирование покупателей за досрочную оплату (скидки за скорость).

R4. Сырьевой риск (Инфляция затрат)

– Причина: Плохой урожай твердых сортов пшеницы или рост мировых цен на зерно.

– Индикатор: Рост закупочных цен на муку более чем на 10% в месяц.

– Меры: Заключение форвардных контрактов с аграриями Мордовии в период сбора урожая. Создание стратегического запаса сырья на элеваторах в моменты сезонного снижения цен. Гибкое управление рецептурами (корректировка доли дурума в бюджетных линейках).

R5. Технологический риск (Простой линий)

– Причина: Износ импортных узлов PAVAN/Buhler и санкционные барьеры.

– Индикатор: Рост времени внеплановых ремонтов более чем на 5% от рабочего времени.

– Меры: Обучение инженеров ремонту компонентов на компонентном уровне (не замена блока, а его починка). Реверс-инжиниринг (изготовление простых деталей на местных заводах). Поиск поставщиков-посредников в Турции или ОАЭ.

R6. Сбытовой риск (Потеря доли рынка)

– Причина: Отсутствие бюджета на промо-акции и рекламу по сравнению с «Макфой».

– Индикатор: Снижение оборачиваемости товара на полках сетевых магазинов.

– Меры: Уход в нишевые продукты (цельнозерновые, с добавками), где маржа выше. Фокус на региональный патриотизм (маркировка «Сделано в Мордовии»). Развитие прямых продаж через маркетплейсы (Wildberries/Ozon) для исключения давления сетей.

В текущем состоянии СКМИ риск R2 (Процентный) является триггером для риска R1 (Банкротство). Первоочередная задача менеджмента – зафиксировать стоимость долга. Матрица реагирования на риски АО «СКМИ» определяет конкретные действия менеджмента в зависимости от критичности угрозы. Основной акцент сделан на выживании в условиях высокой долговой нагрузки.

Таблица 2 – Матрица стратегий реагирования АО «СКМИ»

Риск	Стратегия	Конкретное действие (Action Plan)	Ответственный
R1. Банкротство	Передача (Transfer)	Поиск стратегического инвестора или вхождение в состав крупного агрохолдинга для санации долгов.	Собственник, Гендиректор
R2. Процентный риск	Снижение (Mitigation)	Перевод кредитов в программы с господдержкой (Минсельхоз РФ) под льготную ставку (1–5%).	Финдиректор
R3. Дефицит ликвидности	Снижение (Mitigation)	Внедрение ежедневного платежного календаря и использование факторинга для работы с сетями.	Казначейство, Коммерческий отдел
R4. Сырьевой риск	Принятие/Хеджирование	Закупка годового объема зерна в период уборки урожая (август-сентябрь) по минимальным ценам.	Директор по закупкам
R5. Технологический риск	Снижение (Mitigation)	Формирование склада критических запчастей (ЗИП) через поставщиков в дружественных странах.	Главный инженер
R6. Сбытовой риск	Снижение (Mitigation)	Переориентация части мощностей на выпуск продукции СТМ (Private Label) для крупных сетей («Магнит», «Пятерочка»).	Директор по маркетингу

Триггеры запуска

1. Экстренное реагирование (Red Zone):

– Если коэффициент текущей ликвидности падает ниже 0.5.

– Действие: Полная заморозка всех инвестиционных и административных расходов.

2. Плановое реагирование (Yellow Zone):

– Если темп роста цен на муку опережает темп роста отпускных цен на 5% в течение квартала.

– Действие: Проведение переговоров с ритейлом о повышении цен или сокращение граммовки упаковки (шринкфляция).

3. Поддерживающее реагирование (Green Zone):

– Плановый износ оборудования.

– Действие: Регулярный аудит состояния линий Pavan для предотвращения аварийных остановок.

ЛИТЕРАТУРА

1. Герасименко, А. В. Финансовый менеджмент – это просто: Базовый курс для руководителей и семейного бизнеса / А. В. Герасименко. 4-е изд. Москва : Альпина Паблишер, 2021. 484 с.

2. Саранский комбинат макаронных изделий. Саранск. URL: skmi.ru

3. Касьяненко, Т. Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе : учебник и практикум для вузов / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2024. 381 с.

4. Хайров Р. Р., Кузнецова Т. Е. Применение процессного подхода к разработке конкурентной стратегии предприятия хлебопекарной промышленности // Экономика и предпринимательство. 2015. № 2 (55). С. 711–714.

УДК 338.242

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ АО «САРАНСКИЙ КОМБИНАТ МАКАРОННЫХ ИЗДЕЛИЙ»

Макаров Кирилл Васильевич, магистрант

Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)

E-mail: st80@ruc.su

STRATEGIC ANALYSIS OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC STATUS OF JSC "SARANSK PASTA PLANT"

Makarov Kirill Vasilievich, master's student

Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В данной статье представлен комплексный стратегический анализ финансово-экономического состояния АО «Саранский комбинат макаронных изделий» (СКМИ) в условиях макроэкономической нестабильности. Проведена многофакторная оценка предприятия с использованием классических и современных инструментов стратегического менеджмента: SWOT, PEST, SNW и QUEST-анализа.
Ключевые слова: финансовое состояние, стратегический анализ, стратегическое управление, эффективность.

This article presents a comprehensive strategic analysis of the financial and economic performance of JSC Saransk Pasta Plant (SPP) in the context of macroeconomic instability. A multifactorial assessment of the company was conducted using classic and modern strategic management tools: SWOT, PEST, SNW, and QUEST analysis.
Keywords: financial condition, strategic analysis, strategic management, efficiency.

SWOT-анализ финансово-экономического состояния АО «Саранский комбинат макаронных изделий» (СКМИ) отражает ситуацию, в которой технологическое лидерство подавляется критическим финансовым дисбалансом.

Таблица 1 – SWOT-матрица АО «СКМИ»

Strengths (Сильные стороны)	Weaknesses (Слабые стороны)
Высокий уровень автоматизации: Линии PAVAN и Buhler обеспечивают низкую себестоимость единицы товара при больших объемах.	Критическая неплатежеспособность: Доля ликвидных активов – около 1% от необходимых показателей.
Узнаваемость брендов: Марки «Грандис» и «Солнечная мельница» имеют сформированную лояльную аудиторию.	Высокая долговая нагрузка: Кредиторская задолженность в разы превышает годовую выручку, что блокирует доступ к новым кредитам.
Сертификация качества: Соответствие ГОСТ и международным стандартам позволяет работать с федеральными сетями.	Отрицательный собственный капитал: Предприятие фактически работает исключительно на заемных средствах.
Opportunities (Возможности)	Threats (Угрозы)
Импортозамещение: Уход или сокращение присутствия дорогих итальянских брендов открывает нишу в сегменте «средний+».	Рост цен на сырье: Нестабильность цен на твердую пшеницу (дурум) при невозможности быстро поднять отпускные цены.
Экспорт в СНГ и Азию: За счет логистической близости и стандартов качества комбинат может расширить присутствие на рынках Казахстана и Узбекистана.	Агрессивный демпинг лидеров: Давление со стороны гигантов рынка («Макфа», «СИ Групп»), имеющих большие маркетинговые бюджеты.
Господдержка: Участие в региональных программах по линии АПК Республики Мордовия (субсидирование процентных ставок).	Удорожание запчастей: Риск простоев из-за сложностей с обслуживанием оборудования из «недружественных» стран (Швейцария, Италия).

Анализ показывает, что предприятие находится в зоне высокого финансового риска. Основные показатели (ликвидность и финансовая устойчивость) находятся на уровнях значительно ниже нормативных. Сочетание высокой ключевой ставки (рост затрат на обслуживание долга) и низкой рентабельности продаж может привести к невозможности исполнения текущих обязательств без реструктуризации долга или вливания капитала от собственников.

Для АО «Саранский комбинат макаронных изделий» PEST-анализ позволяет оценить внешние макроэкономические факторы, которые напрямую влияют на финансовую устойчивость предприятия и его возможности по выходу из кризиса.

Таблица 2 – PEST-матрица финансово-экономического состояния

Группа факторов	Фактор влияния	Влияние на финансы и экономику	Приоритет
P (Политические)	Господдержка АПК Мордовии	Возможность получения субсидий и льготных кредитов (1–5%) для рефинансирования дорогого долга.	Высокий
	Экспортные пошлины на зерно	Сдерживание цен на пшеницу внутри страны снижает себестоимость сырья для СКМИ.	Средний
	Санкционное давление	Риск блокировки платежей и поставок запчастей для линий *Pavan* и *Buhler*.	Средний
E (Экономические)	Высокая ключевая ставка ЦБ	Критическое удорожание обслуживания текущих кредитов; риск банкротства из-за кассовых разрывов.	Критический
	Волатильность курса рубля	Удорожание импортных запчастей и расходных материалов для оборудования.	Средний
	Рост зарплат в регионе	Необходимость индексации ФОТ (в Мордовии до 67 тыс. руб.) при низкой маржинальности.	Высокий
S (Социальные)	Снижение реальных доходов	Переход населения на макароны как дешевый источник калорий (рост объема продаж эконом-линеек).	Высокий
	Тренд на ЗОЖ (дурум)	Рост спроса на макароны группы «А», что позволяет повышать наценку на премиальные бренды («Грандис»).	Средний
	Урбанизация	Стабильный спрос на продукты быстрого приготовления и удобную упаковку.	Низкий

T (Технологические)	Цифровизация (Честный знак)	Дополнительные затраты на внедрение систем маркировки и учета продукции.	Средний
	Износ импортных линий	Необходимость затрат на поддержание работоспособности швейцарского и итальянского оборудования.	Высокий
	Автоматизация (AI/ERP)	Потенциал снижения потерь на производстве за счет внедрения систем бережливого производства.	Средний

Главная угроза: Экономический блок (E) – высокая стоимость заемного капитала. При текущих ставках любая операционная прибыль «съедается» банками.

Главный шанс: Политический блок (P) – получение статуса системообразующего предприятия или участие в программах льготного кредитования Минсельхоза.

Внешняя среда дает комбинату «окно возможностей» в виде импортозамещения и роста спроса, но экономические факторы (стоимость денег и сырья) блокируют развитие из-за слабого финансового фундамента предприятия.

Финансовое оздоровление СКМИ невозможно только за счет внутренних резервов. Необходима активная работа с политическими факторами (господдержка) для нейтрализации экономического давления (ставки ЦБ).

SNW-анализ позволяет оценить внутренние ресурсы Саранского комбината макаронных изделий более детально, разделяя их на сильные (S), нейтральные (N) и слабые (W) стороны.

Таблица 3 – SNW-матрица АО «СКМИ»

Позиция анализа	Характеристика ресурса	Оценка (S/N/W)
Технологическая база	Современные линии (Pavan, Buhler) обеспечивают качество уровня ведущих брендов.	S
Ассортиментный портфель	Наличие линеек в разных ценовых сегментах («Грандис», «Солнечная мельница»).	S
Местоположение	Мордовия – аграрный регион с развитой сырьевой базой и логистическим доступом к центру РФ.	N
Маркетинговая активность	Продвижение брендов ограничено, узнаваемость за пределами Поволжья невысока.	N
Финансовая устойчивость	Отрицательный собственный капитал и критический дефицит оборотных средств.	W
Платежеспособность	Доля ликвидных активов крайне мала, неспособность гасить долги без новых займов.	W
Структура капитала	Почти 100% зависимость от внешнего финансирования и кредиторов.	W

Ключевые выводы SNW-анализа

Технологическое лидерство (S): Главный актив предприятия. Оборудование позволяет выпускать конкурентный продукт, что является фундаментом для потенциального выживания.

Логистика и сырье (N): Эти факторы стабильны, но не дают решающего преимущества перед такими гигантами, как «Макфа» или «СИ Групп».

Финансовый провал (W): Финансово-экономический блок – самая слабая зона. Комбинат находится в состоянии «технического выживания», когда операционная эффективность съедается стоимостью обслуживания долгов.

Для СКМИ характерна ситуация «технологического гиганта на глиняных ногах». У предприятия есть отличный продукт (S), но полностью отсутствует финансовая опора (W) для его масштабного продвижения.

Матрица QUEST (Quick Environmental Scanning Technique) – это метод оперативного сканирования внешней среды, который фокусируется на сценариях будущего и взаимосвязи макрофакторов. [1, 2].

Для Саранского комбината макаронных изделий QUEST-анализ помогает понять, как внешние события могут «добить» или спасти его текущее шаткое финансовое положение.

Таблица 3 – Матрица QUEST: События и их взаимосвязи

Группа факторов	Ключевое событие (Тренды)	Вероятность	Влияние на финансы СКМИ
P (Политика)	Усиление мер протекционизма и экспортных пошлин на зерно.	Высокая	Позитивное: Сдерживание цен на сырье внутри РФ, рост маржи.
E (Экономика)	Сохранение ключевой ставки ЦБ выше 15–18%.	Очень высокая	Критическое: Рост стоимости долга, риск кассовых разрывов и банкротства.
S (Социум)	Дальнейшее падение реальных доходов населения.	Средняя	Позитивное: Макароны – «товар для бедных», спрос на них растет при кризисе.

T (Технологии)	Полный запрет на поставку запчастей из ЕС (Pavan, Buhler).	Средняя	Негативное: Риск остановки производства при аварии, снижение выручки.

На основе взаимодействия факторов в рамках QUEST-методики выделяются три пути развития:

1. Сценарий «Инерционный» (E + R1): Ставка ЦБ остается высокой, долги растут быстрее выручки. Комбинат не успевает за инфляцией издержек и входит в процедуру наблюдения (банкротства).

2. Сценарий «Синергия господдержки» (P + E): Предприятие получает статус системообразующего в Мордовии и льготный кредит под 5 %. Это «обнуляет» процентный риск и позволяет направить выручку на закупку сырья.

3. Сценарий «Технологический тупик» (T + S): Спрос на продукт есть, но импортные линии выходят из строя без запчастей. Комбинат теряет долю рынка, которую мгновенно забирают финансово устойчивые конкуренты («Макфа»).

QUEST-анализ показывает, что судьба СКМИ сейчас на 90 % зависит от стоимости денег (ставка ЦБ) и на 10 % – от способности удержать линии в рабочем состоянии.

Для комплексного анализа АО «Саранский комбинат макаронных изделий» (СКМИ) объединим две продвинутые методики: LoNG (анализ уровней влияния: Локальный, Национальный, Глобальный) и TEMPLES+I (расширенная модель факторов: Технологии, Экономика, Рынок, Политика, Право, Экология, Социум + Инновации).

Таблица 4 – Матрица LoNG + TEMPLES+I

Уровень / Фактор	Local (Локальный - Мордовия)	National (Национальный - РФ)	Global (Глобальный - СНГ/Мир)
T – Технологии	Доступ к сервису местных ремонтных цехов.	Зависимость от запчастей для линий Pavan/Buhler.	Тренд на цифровую прослеживаемость (ESG/AI).
E – Экономика	Наличие сырьевой базы (пшеница) в регионе.	Высокая ставка ЦБ (рост стоимости кредитов).	Мировая волатильность цен на пшеницу дурум.
M – Рынок	Лояльность жителей Саранска к марке «Грандис».	Консолидация ритейла (давление «Магнита»/«X5»).	Рост спроса на макароны в Средней Азии.
P – Политика	Поддержка Главы РМ и Минсельхоза Мордовии.	Программы импортозамещения в АПК.	Торговые барьеры и санкции на оборудование.
L – Право	Региональные налоговые льготы.	Изменение ГОСТов и требований маркировки.	Стандарты качества для экспорта (ISO/Halal).
E – Экология	Утилизация отходов производства в Саранске.	Требования по эко-упаковке (РОП).	Глобальный тренд на снижение углеродного следа.
S – Социум	Обеспечение рабочими местами жителей Саранска.	Снижение доходов (переход на эконом-сегмент).	Популярность пасты как части здорового питания.
I – Инновации	Разработка рецептур с местными добавками.	Внедрение автоматизированных систем (ERP).	Использование растительного белка в продукции.

Локальный уровень (Strong Point)

Финансовое состояние СКМИ сильно зависит от цен на пшеницу в Мордовии. Локальная интеграция с фермерами позволяет экономить на логистике (до 10–15 % себестоимости). Однако узкий локальный рынок не дает достаточного объема выручки для покрытия долгов.

Национальный уровень (Critical Risk)

Здесь сосредоточены основные угрозы. Экономический фактор (E) в виде дорогого кредитования «съедает» операционную маржу. Рыночный фактор (M) вынуждает комбинат тратить огромные средства на листинг в сетях, что еще сильнее истощает ликвидность [4].

Глобальный уровень (Opportunity)

Экспорт в СНГ – это шанс на получение валютной выручки, которая более стабильна. Но Технологический фактор (T) (зависимость от итальянских линий) создает риск финансовой внезапности: любая крупная поломка требует валютных затрат на ремонт.

Инновации в продукте (переход в сегмент функционального питания) могли бы повысить маржинальность, но финансовый дефицит блокирует инвестиции в этот сектор. Комбинату необходимо использовать Локальную поддержку (L-P) для рефинансирования Национальных долгов (N-E), иначе Глобальные технологические риски (G-T) приведут к остановке деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. пособие / А. П. Егоршин. 3-е изд., перераб. и доп. Москсва : ИНФРА-М, 2021. 378 с.

2. Солдаткина, С. М. Роль и особенности самоменеджмента в карьере работника / С. М. Солдаткина, С. М. Имяреков // Управление, образование, экономика: вызовы и перспективы : сб. науч. трудов по материалам II Всероссийской научно-практической конференции. Саранск, РИЦ МГПУ, 2021. С. 24–27

3. Солдаткина С. М., Копылова Е. В. Стартап-проект как инструмент самореализации / С. М. Солдаткина, Е. В. Копылова // Технологическое предпринимательство: пространство высших компетенций. сборник материалов XVIII Российского венчурного форума. Казань, 2024. С. 564–570
4. Маркин С. А., Шилкина Т. Е. Расчет основных показателей структуры капитала на примере ОАО "Саранский завод "Резинотехника" // В сборнике: Проблемы развития социально-экономических систем. Материалы Национальной научно-практической конференции. Редколлегия: Р. Р. Хайров [и др.]. 2019. С. 141–145.

УДК 334

ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В РОССИИ

Мозенков Вячеслав Олегович, магистрант
Силин Арсений Николаевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: mozenkov2002@yandex.ru, 0carswelloliver0@gmail.com

PROBLEMATIC ISSUES OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS IN RUSSIA

Mozenkov Vyacheslav Olegovich, Master's student
Silin Arseniy Nikolaevich, Master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Уровень развития рыночной экономики во многом характеризуется развитостью малого бизнеса, его значением в обеспечении социальных и потребностей населения, взаимоотношением с крупными предприятиями, встроенностью в производственную структуру инновационной экономики. В статье подчеркивается, что для этого необходимо уточнить и проанализировать нерешенные вопросы, тормозящие рост малых предприятий в производственном секторе экономики.
Ключевые слова: малые предприятия, потребности, модернизации, управление, малый бизнес, самозанятые, риск.

The level of development of a market economy is largely characterized by the development of small businesses, their importance in meeting the social and material needs of the population, their relationship with large enterprises, and their integration into the production structure of an innovative economy. The article emphasizes that for this it is necessary to clarify and analyze the unresolved issues hindering the growth of small enterprises in the manufacturing sector of the economy.
Keywords: small enterprises, needs, modernization, management, small business, self-employed, risk.

Современную российскую экономику уже нельзя представить без малых предприятий, индивидуальных предпринимателей и самозанятых. Сферы их представительства широко представлены и достаточно разнообразны, как и виды деятельности малых предприятий и предпринимателей. В структуре российской малого экономики устойчиво развивается общепит и малая торговля, отделочный ремонт и автосервис, гостиничный и туристический бизнес, обувной и швейный, ритуальный и модельный, рекламный и другие направления, ставшие для него уже традиционными [1, с. 220].

Однако, несмотря на наличие их видимых успехов и очевидных заслуг, в целом состояние российского малого бизнеса далеко не радужное, равно как и его способность самостоятельного, перспективного и эффективного развития. Проблемно развивается малый бизнес и в производственной сфере деятельности, хотя ее потребность в функционировании малых современных, специализированных производствах устойчиво высока и будет еще расти.

Данная тенденция обусловлена особенностями создаваемой в России инновационной экономики, структура которой объективно нуждается в малых производственных и научно-производственных, инновационных предприятиях. Такие предприятия, учитывая производственную специфику, строят свои взаимоотношения на основе среднесрочных и долгосрочных договоров о сотрудничестве, что придает устойчивости предприятию и уверенности его коллективу, создает условия для его творческого, профессионального роста и инновационной активности [2, с. 39].

К сожалению, доля и количество производственных малых предприятий в России еще мала. Это объясняется их капиталоемкостью, то есть более длительной окупаемостью предприятия, что предъявляет к организации и функционированию. Кроме того, такие предприятия уже при создании должны быть встроены в отраслевые и межотраслевые хозяйственные связи, согласно которым они должны иметь соответствующую специализацию, обеспеченную современным технологическим уровнем и квалификацией сотрудников. А это в настоящее время сопряжено с определенными трудностями, так как в условиях проводимой масштабной модернизации, российская, в том числе региональная, экономика пока имеет неясную структуру ее производственного сектора.

То есть, пока в основном не выстроена производственная структура крупного бизнеса, встраивание малых предприятий в производственную сферу деятельности имеет повышенный риск. Это обстоятельство является основной причиной постоянного роста стоимости открытия малых производ-

ственных предприятий, несмотря на объективную востребованность и устойчивую заинтересованность в них со стороны предпринимателей.

В среднем в последние годы доля малого предпринимательства в производстве валового национального продукта в России составляет порядка 20–21 %. Приблизительно такова же его доля в производстве валового регионального продукта и в российских регионах, тогда как в начале 2000-х годов она по регионам сильно отличалась от среднего по стране значения. Согласно данным исследования федерального Агентства развития малого бизнеса, в последнее десятилетие в России ежегодный прирост количества субъектов малого предпринимательства за счет новых его представителей хотя и опережает число субъектов, прекративших свою деятельность, и составляет около 8–11 %, что мало отражается на ощутимом увеличении вклада малого бизнеса в экономику страны [3, с. 112].

Вместе с тем, считаем, что в ближайшие годы можно ожидать заметный рост числа малых производственных предприятий, что объясняется заметными успехами модернизации крупного бизнеса, вновь открывшиеся внешнеэкономическими возможностями и проводимой государственной экономической политикой. Стабилизация в крупном производственном бизнесе активизирует процесс увеличения числа малых предприятий в производственном секторе экономики. При этом следует ожидать рост малых производств также за счет реорганизации действующих малых предприятий. Российская специфика малого бизнеса состоит в том, что все без исключения малые предприятия и отдельные предприниматели при открытии дела регистрируют и основной и дополнительные, самые разные виды деятельности, которые в условиях рыночного риска могут дать желаемый результат. Массовая реорганизация в малом бизнесе позволит существенно сократить его рыночные расходы, оптимизировать имеющийся потенциал.

Учитывая, что участие в малом бизнесе является добровольным волеизъявлением, для управления его развитием важно правильно учитывать мотивы открытия и закрытия малых предприятий. По-нашему мнению, они связаны с рядом причин и нерешенных проблемных вопросов.

Во-первых, начальный период становления малого бизнеса проходил в условиях глубокого экономического кризиса российской экономики, совпавшим с этапом внедрения в нее рыночных отношений. Характерная для той поры массовая реальная и скрытая безработица фактически не оставили выбора многим, лишившимся работы и средств к существованию, мотивировав их таким образом к организации собственного дела. Объединяясь в небольшие группы, предприниматели, зная профессиональные навыки друг друга, образовывали неформальные товарищеские союзы с соответствующим распределением обязанностей [4, с. 412].

Тогда и появилась практика указывать в видах предпринимательской деятельности розничную торговлю продуктами питания и ширпотребом, а затем уже производство, включая общепит, производственные и непроизводственные услуги, в том числе консультационные, строительные, дизайнерские, рекламные и другие. Причина подобного поведения заключается в том, что начальный капитал для открытия собственного бизнеса имели не многие вновь испеченные предприниматели. Торговля, в данном случае, решала вопрос как текущего заработка, а также накопления капитала, необходимого для открытия профильных трудовым навыкам направлений деятельности.

Во-вторых, формирование муниципальной собственности, необратимость экономических преобразований и нежизнеспособность прежней практики управления крупными предприятиями, стали причиной их массовой реструктуризации и реорганизации. В результате оптимизации организационно-производственной структуры руководство крупных предприятий инициировало частичное выделение как основных, так и вспомогательных производств в отдельные специализированные малые предприятия, не редко включая их в состав своего акционерного общества на правах самостоятельного хозяйствующего субъекта [5, с. 108]. Такие малые предприятия изначально имели основную специализацию производственного назначения и также включали дополнительные виды деятельности, включая торговлю.

В-третьих, закрытие отраслевых научно-исследовательских институтов и их опытных производств из-за отсутствия финансирования не редко сопровождалось открытием малых предприятий, специализирующихся на целевых научных исследованиях и прикладных опытно-конструкторских разработках. Виды деятельности, которые при их открытии указывали учредители, также отличались достаточным разнообразием и часто сильно отличались друг от друга по направлениям.

Организация малых предприятий получила широкое распространение среди высших учебных заведений России. Следует отметить в целом их высокую эффективность. Такие малые предприятия позволяют активно использовать научный потенциал ученых и студентов высших учебных заведений и с максимальной результативностью продвигать полезные инновационные разработки к их внедрению. Можно утверждать, что эти малые предприятия играют заметную роль в создании инновацион-

ной экономики в России, в подготовке для нее высоко квалифицированных специалистов, дефицит которых отмечается практически во всех отраслях.

Четвертая причина связана с появлением бизнесменов, то есть, определенной прослойки населения, обладающей достаточными средствами для организации ссудного дела и для прямого финансирования открытия и функционирования малого бизнеса на взаимовыгодных условиях. Это послужило основой появления и распространения не только микрофинансовых организаций, но и развития в малом бизнесе индустрии ВИПуслуг, платной медицины и других направлений социальной экономики, обеспечивающих более высокое качество продукта по сравнению с бесплатными социальными услугами, гарантируемыми населению государством [6, с. 23].

В данном случае предприниматели не редко имеют ограниченную самостоятельность в управлении малым предприятием, являясь по сути его исполнительным директором, назначаемым бизнесменом или учредителями, то есть, собственниками имущества предприятия, финансирующих его деятельность [7, с. 1958]. Отметим, развитие подобных малых предприятий непосредственно зависит от заинтересованности в этом бизнесмена, равно как и смена вида деятельности и сама продолжительность существования предприятия, закрытие которого тоже может произойти безапелляционно на основании его решения.

Мы представили только основные мотивационные типы малых предприятий, которые, несмотря на очевидные различия, различные стартовые условия объединяет то, что их создание и функционирование предприниматели связывали и связывают до сих пор с высокими заработками (доходами), позволяющими обеспечить себе и своим близким высокий уровень качества жизни в том числе и в пенсионном возрасте.

Однако, далеко не все предприниматели имеют цель посвятить свою жизнь бизнесу, привить желание заниматься им и своим детям. Многие из российских предпринимателей первой волны по мере развития отраслевой рыночной инфраструктуры в современном ее многообразии и стабилизации положения дел на крупных предприятиях закрыли свою самостоятельную деятельность и вновь перешли в категорию наемных специалистов или самозанятых. То есть, с решением собственных социальных и материальных вопросов, предприниматели перестают заниматься предпринимательской деятельностью. Это также характерно для малой российской экономики.

Проблема прекращения предпринимателями своей, в том числе, производственной деятельности состоит еще и в том, что в малом бизнесе сохраняется высокая трудоемкость управления, заметно выросла его затратоёмкость, заметно снизились доходы и индивидуальные заработки.

В последние годы крупный бизнес активно вытесняет малый из его традиционной сферы торговли и не только. Крупный бизнес активно распространяет практику зарабатывания на малом бизнесе, особенно в его традиционных высокоприбыльных отраслях. В результате опережающего роста цен на ветеринарную лекарственную продукцию, сырье и материалы для стоматологии, сферы ритуальных услуг, стройматериалы и оборудование для индивидуального жилищного строительства, стоимость работ и продукции малых предприятий, оказывающих медицинские, ветеринарные, ритуальные, ремонтно-строительные, коммунальные, косметологические и другие услуги населению имеют тенденцию неуклонного, чувствительного роста. Это снижает конкурентоспособность малых предприятий, которые с целью сохранения потребителей вынуждены либо минимизировать свои доходы, либо менять направление деятельности.

По мере нормализации рыночных отношений посредством инициативного государственного стратегического управления и регулирования поддержки малого и крупного бизнеса, стратегического планирования развития экономики, в России существенным образом изменилась макроэкономическая среда, нарастанию позитивных тенденций которой не удалось помешать применяемым против страны гиперсанкциям из враждебного зарубежья.

В настоящее время многочисленные отечественные крупные и средние предприятия в условиях развития восстанавливают и создают новые высокооплачиваемые рабочие места и испытывают действительный кадровый дефицит работников самых разных специальностей и квалификации. Поэтому желание поработать на, по сути, новых крупных российских предприятиях в конкурентных условиях долгосрочной определенности экономического развития для специалистов, имеющих опыт работы в малом бизнесе соразмерно кадровому росту [8]. Для принимаемых их предприятий они являются бесценными кадрами, знающие рынок изнутри, владеющими навыками практического маркетинга, оптимизации производства и снабженческо-сбытовых затрат. Однако данные позитивные перемены не помешают темпам развития производственного малого бизнеса и его инновационной активности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Имяреков, С. М. Стратегия Владимира Путина: модернизация Российского государства и экономики / С. М. Имяреков. Москва: Академический проект, 2017. 500 с.
2. Имяреков, С. М. История управленческой мысли / С. М. Имяреков; Саран. кооп. ин-т (фил) РУК. Саранск : Руз. печатник, 2017. 200 с.
3. Имяреков, С. М. Мордовия: модернизация 2000-х гг. / С. М. Имяреков; СКИ РУК; Лит.фонд России. Саранск : Красс. Окт., 2014. 256 с.
4. Имяреков, С. М. Территориальный маркетинг в муниципальных образованиях России: трудный путь становления и развития / С. М. Имяреков, С. М. Солдаткина, Н. П. Толмачева // Фундаментальные исследования. 2016. № 12-2. С.411–415.
5. Имяреков, С. М. Организационно-экономические отношения в кооперативной системе АПК / С. М. Имяреков // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Всероссийский научно-исследовательский институт организации производства, труда и управления в сельском хозяйстве РАСХН. Москва, 2009. 302 с.
6. Имяреков, С. М. Организационно-экономические отношения в кооперативной системе АПК / С. М. Имяреков // Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Всероссийский научно-исследовательский институт экономики, труда и управления в сельском хозяйстве. Москва, 2009. 47 с.
7. Самыгин, Д. Ю. Модель управления рабочим капиталом в аграрном бизнесе / Д. Ю. Самыгин, С. М. Имяреков, Е. Н. Степашкина // Экономический анализ: теория и практика. 2018. Т. 17. № 10 (481). С. 1951–1961.
8. Кузнецова Е. Г., Кузнецова Т. Е. Стимулирование сбыта продукции предприятия как инструмент воздействия на рыночный спрос // Экономика и предпринимательство. 2014. № 12-2 (53). С. 711–713.

УДК 339.138

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ КАК ОСНОВА РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Мунибаева Юлия Олеговна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st811743@ruc.su

ANALYSIS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT AS A BASIS FOR DEVELOPING AN ENTERPRISE'S MARKETING STRATEGY

Munibaeva Yulia Olegovna, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Внешняя среда представляет собой совокупность факторов и условий, находящихся вне прямого контроля организации, но оказывающих существенное влияние на ее функционирование и стратегическое развитие. Анализ внешней среды необходим для адаптации бизнеса к быстроменяющимся внешним условиям (политическим, экономическим, технологическим). Это помогает выявлять риски, предвидеть тренды, находить точки роста и корректировать стратегию для сохранения конкурентоспособности, минимизируя спонтанные решения. Таким образом, изучать внешнюю среду нужно для того, чтобы принимать решения на основе данных, а не интуиции, которая в эпоху больших перемен часто подводит.
Ключевые слова: анализ, внешняя среда, стратегия, стратегический анализ, факторы.

The external environment is a set of factors and conditions beyond an organization's direct control but that significantly influence its functioning and strategic development. Analyzing the external environment is essential for a business to adapt to rapidly changing external conditions (political, economic, technological). It helps identify risks, anticipate trends, identify growth opportunities, and adjust strategy to maintain competitiveness while minimizing spontaneous decisions. Therefore, studying the external environment is essential for making decisions based on data rather than intuition, which can often fail in times of great change.
Keywords: analysis, external environment, strategy, strategic analysis, factors.

Анализ внешней среды – это инструмент для поддержания жизнеспособности предприятия и обеспечения эффективности его коммерческой деятельности. В современных условиях анализ внешней среды перешел от периодической отчетности к системе выживания в реальном времени, превращая информацию в стратегический актив для обеспечения сценарной гибкости и адаптивности. Мониторинг факторов внешней среды критически важен для управления рисками [1, с. 450], соблюдения ужесточающейся регуляторики и выявления новых ниш в условиях высокой турбулентности. Значимость данного анализа заключается в обеспечении операционной устойчивости и безопасности бизнеса.

Макровнешняя среда организации включает в себя экономические, политические, социальные, технологические и другие факторы [2, с. 690]. Рассмотрим какое влияние указанные факторы оказывают на деятельность субъекта хозяйствования в сфере торговли компьютерами и оргтехникой.

Оценка состояния экономики (экономические факторы). Экономический фактор, сейчас определяющий для российского рынка электроники. Если говорить просто, продавцы живут в режиме «постоянной адаптации». Продавцы работают в условиях низкой маржи и высоких рисков. Выживают те, кто смог построить надежные каналы поставок и вовремя переключился на китайский ассортимент.

Основные моменты влияния экономического фактора на деятельность предприятия представлены в таблице 1 [3, с. 141].

Таблица 1 – Влияние экономического фактора в сфере торговли компьютерами и оргтехников

Фактор	Воздействие
1. Усложнение логистики и «параллельный импорт»	Прямых поставок от многих брендов (HP, Dell, Apple, Samsung) нет. Продавцы стали логистами: они везут товар через третьи страны. Это удлиняет путь товара и делает его дороже из-за сложной цепочки перекупщиков и транспортных расходов.
2. Курсовая волатильность	Компьютеры – это валютный товар. Любой скачок доллара или юаня моментально отражается на ценнике. Продавцы вынуждены закладывать валютные риски в стоимость, из-за чего техника в рознице часто стоит дороже, чем могла бы при стабильном курсе.
3. Проблемы с трансграничными платежами	Это главный «головняк» последнего года. Даже при закупке в Китае банки часто блокируют переводы из РФ. Это создает дефицит определенных позиций и заставляет продавцов искать новые финансовые схемы, что опять же увеличивает издержки.
4. Смена брендов (Китай и СТМ)	Западных гигантов заместили китайские бренды (Lenovo, Huawei, Thunderobot, Chuwi) и собственные торговые марки (СТМ) крупных сетей (например, Lunnen от Яндекса или бренды DNS и М.Видео). Для продавцов это плюс к маржинальности, но минус к лояльности клиентов, привыкших к старым брендам.
5. Снижение покупательной способности	Потребитель стал экономным. Люди реже обновляют технику «просто так» и чаще выбирают ремонт старого устройства или покупку бюджетных моделей. Из-за этого продавцы делают упор на программы рассрочки и кредитования, чтобы хоть как-то стимулировать продажи.
6. Налоговое и регуляторное давление	Утилизационные сборы, обязательная маркировка и обсуждение пошлин на импортную электронику заставляют продавцов постоянно пересматривать свои бизнес-модели.

Анализ факторов, представленных в таблице 1 свидетельствует о том, что экономический фактор в настоящее время оказывает в целом отрицательное влияние на деятельность организации, то есть несет больше рисков, нежели возможностей для развития предприятия.

Политические факторы. Политический фактор сейчас работает как мощный стимулятор спроса внутри страны, вынуждая бизнес и госорганы массово обновлять парк техники.

Положительное влияние политического фактора на продавцов электроники в России сейчас проявляется через несколько ключевых механизмов:

1. Государственный заказ и импортозамещение. Политика перехода на отечественное ПО и оборудование (ПАК) создает колоссальный спрос. Продавцы, ориентированные на госсектор и компании с госучастием, получают стабильные и крупные контракты на поставку техники из «реестра Минпромторга».

2. Госпрограммы и субсидии. Правительство активно поддерживает ИТ-отрасль (льготные кредиты, налоговые послабления). Это увеличивает бюджеты компаний-покупателей на обновление инфраструктуры, что напрямую выгодно поставщикам.

3. Легализация параллельного импорта. Политическое решение разрешить ввоз товаров без согласия правообладателя позволило продавцам сохранить ассортимент привычных западных брендов (Apple, HP, Dell) и избежать дефицита.

4. Разворот на Восток. Укрепление политических связей с Китаем упростило логистику и расчеты с китайскими гигантами (Lenovo, Huawei, Xiaomi). Это дает продавцам доступ к широкой линейке товаров и маркетинговой поддержке новых лидеров рынка.

5. Протекционизм для местных сборщиков. Повышение пошлин на готовую зарубежную технику и льготы для тех, кто собирает компьютеры внутри страны, помогает ритейлерам развивать собственные торговые марки (СТМ), которые имеют более высокую маржинальность.

В то же время политический фактор играет ключевую роль, создавая ряд серьезных сложностей, например, он привел к дефициту специфических позиций, к резкому росту цен и необходимости полностью перестраивать бизнес-модели, работая в условиях высокой неопределенности.

Социальные факторы. Главный плюс для продавцов сегодня в том, что в российском обществе сформировалась установка: «качественная техника – это база для выживания и успеха». Это делает спрос устойчивым даже при росте цен. В то же время продавцы сейчас вынуждены конкурировать не друг с другом, а с привычкой людей экономить и использовать старую технику до последнего. Положительное и отрицательное влияние социальных факторов на продавцов компьютеров и оргтехники представлено в таблице 2.

Влияние технологий на продавцов электроники – это палка о двух концах. С одной стороны, техника становится сложнее и востребованнее, с другой – продавать ее традиционными способами все труднее.

Таблица 2 – Влияние социального фактора на рынке продаж компьютеров и оргтехники

Позитивное влияние	Негативное влияние
1. Цифровизация образа жизни и быта. Компьютер перестал быть просто инструментом для работы. Сейчас это центр досуга, общения и образования. Популярность онлайн-курсов, видеоигр и социальных сетей заставляет людей обновлять устройства на более мощные. Социальный статус молодежи часто привязан к наличию современного гаджета.	1. Снижение покупательной способности и «режим экономии». Из-за инфляции и неуверенности в завтрашнем дне потребители перешли к модели бережливого потребления. Вместо покупки нового мощного ПК люди стараются максимально продлить жизнь старому устройству: несут его в ремонт, делают апгрейд (докупают память) или просто пользуются до полной поломки. Для продавцов это означает падение продаж.
3. Рост киберспортивной культуры. Увлечение играми стало массовым социальным явлением, объединяющим разные поколения. Гейминг в России активно поддерживается на уровне сообществ, что создает стабильно высокий спрос на дорогое, высокопроизводительное «железо» и кастомные сборки.	2. Смена приоритетов (Мобильность vs Стационарность). Социальная жизнь все больше уходит в смартфоны. Молодому поколению зачастую не нужен полноценный компьютер или принтер дома – им достаточно телефона для соцсетей, игр и оплаты услуг. Это «вымывает» сегмент домашних ПК и бытовой оргтехники.
3. Изменение культуры труда. Массовый переход на «удаленку» заставил людей обустраивать полноценные рабочие места дома. Это резко подняло продажи ноутбуков, мониторов, веб-камер и МФУ для домашнего использования.	3. Рост популярности рынка б/у (Рекомерция). Покупка подержанной техники (на Avito и других площадках) перестала считаться «стыдной». Напротив, это стало рациональным и экологичным трендом. Продавцы новой техники проигрывают в цене частным лицам и профессиональным скупщикам.
4. Образовательный тренд. Родители все чаще рассматривают компьютер как обязательный инвестиционный вклад в будущее ребенка. Современная школьная и вузовская программы («Разговоры о важном», электронные дневники, цифровые платформы) делают наличие техники дома не роскошью, а социальной необходимостью.	4. Цифровизация и отказ от «бумаги». Изменение социальных привычек (электронный документооборот, билеты в телефоне, онлайн-чеки) привело к тому, что домашние принтеры и сканеры стали многим просто не нужны. Спрос на расходные материалы (картриджи) в потребительском секторе падает.
5. Адаптация к новым брендам Из-за ухода западных гигантов в обществе произошел сдвиг: потребители стали лояльнее к китайским и отечественным брендам. Социальное «одобрение» новых марок позволяет ритейлерам успешно продавать альтернативное оборудование, которое раньше воспринималось скептически.	5. Дефицит квалифицированных кадров [4, с. 287] В сфере ритейла наблюдается «кадровый голод». Из-за демографических проблем и оттока специалистов продавцам сложнее найти грамотных консультантов, которые разбираются в сложном железе. Плохое консультирование ведет к снижению продаж и лояльности клиентов.

Положительное влияние заключается, во-первых, в том, что CRM-системы и нейросети помогают отслеживать предпочтения клиентов, вовремя предлагать апгрейд или расходники (картриджи, бумагу), что повышает лояльность; во-вторых, чем сложнее техника (мощные игровые станции, серверы, системы «умный офис»), тем больше покупатели нуждаются в консультации профи. Это позволяет зарабатывать на услугах настройки и поддержки; в-третьих, технологии позволяют продавать везде сразу: через сайт, маркетплейсы, соцсети и физическую точку, расширяя круг клиентов до всей страны, в-четвертых, современные системы учета позволяют держать на складе минимум товара, заказывая нужное «под клиента» в кратчайшие сроки [5, с. 333].

Отрицательное влияние состоит в том, что, во-первых, покупатель прямо в магазине может за секунду сравнить цену с онлайн-дискаунтерами. Это заставляет продавцов снижать маржу до минимума, чтобы оставаться конкурентоспособными; во-вторых, люди приходят в обычный магазин, чтобы потрогать ноутбук или принтер, консультируются с продавцом, а покупают в итоге дешевле в интернете. Продавец тратит время, не получая прибыли; в-третьих, развитие облачных сервисов снижает потребность в мощном локальном «железе» (например, зачем дорогой сервер, если все в облаке?). А высокая надежность современной техники увеличивает цикл замены – люди реже покупают новые устройства; в-четвертых, крупные площадки (например, Wildberries, Ozon, Яндекс.Маркет) забирают львиную долю трафика, вытесняя мелких и средних специализированных продавцов, которым сложно тягаться в логистике и скидках [6].

Таким образом, технологии «убивают» простых перепродавцов, которые просто отдают товар с полки, но дают огромные возможности тем, кто готов становиться сервисом и экспертным помощником для клиента.

ЛИТЕРАТУРА

1. Солдаткина С. М., Жалнин Д. Г. Особенности развития маркетинга в период санкций // Современные тенденции развития науки и образования в эпоху цифровизации: материалы Международной научно-практической конференции (Саранск, 26–27 апреля 2022 г.) в 2 ч. / отв. ред. Р. Р. Хайров. Саранск : Рузаевский печатник. 2022. С. 458–463.

2. Солдаткина С. М., Копылова Е. В. Стратегический анализ внешней и внутренней среды как инструмент обеспечения экономической безопасности организации // Кооперация и устойчивое развитие: сборник трудов III Международной науч-

но.-практической конференции. (Москва, 14 декабря 2022 г.). Москва : Российский университет кооперации. 2023. С. 683–695.

3. Солдаткина С. М. Особенности разработки и реализации плана маркетинга на предприятии торговли // Роль и значение науки в вузе и ее влияние на образовательный процесс : материалы Междунар. заочной науч.-практ. конф. (Саранск, 30 октября 2015г.) / отв. ред. Б. Ф. Кевбрин. Саранск : ЮрЭксПрактик, 2015. С. 139–144.

4. Солдаткина С. М., Аранович О. Г. Особенности управления карьерой в современных условиях // Научные исследования в социально-экономическом развитии общества: материалы Международной научно-практической конференции (Саранск, 11–12 апреля 2018г.) / отв. ред. Б. Ф. Кевбрин. Саранск : Принт-Издат. 2017. С. 285–288.

5. Солдаткина С. М., Копылова Е. В. Формирование и развитие маркетинговой информационной системы на региональном предприятии кондитерской промышленности // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. 2015. № 3(34). С. 325–334.

6. Кузнецова Т. Е. Коммуникации в управлении // В сборнике: Инновационные технологии в кооперативном образовательном процессе. материалы международной заочной научно-практической конференции, посвященной 40-летию Саранского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации. 2016. С. 185–189.

УДК 339.137.22

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Мунибаева Юлия Олеговна, магистрант
Попов Иван Сергеевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st811743@ruc.su; st811240@ruc.su

DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE STRATEGY AS A FACTOR IN ENSURING ITS COMPETITIVENESS

Munibaeva Yulia Olegovna, Master's Degree student
Popov Ivan Sergeevich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Разработка стратегии – критическая необходимость для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности, позволяющая предприятию адаптироваться к рыночным изменениям, эффективно распределять ресурсы и формировать уникальные преимущества, так как конкурентоспособность – это способность компании быть лучше других в долгосрочной перспективе. Без стратегии это невозможно, так как любой случайный успех быстро сойдет на нет под натиском подготовленных конкурентов. Стратегия определяет цели и путь их достижения, что обеспечивает рост эффективности и защиту от конкурентов.
Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентные преимущества, обеспечение, развитие, стратегия.

Developing a strategy is critical to ensuring long-term competitiveness. It allows a company to adapt to market changes, effectively allocate resources, and develop unique advantages. Competitiveness is a company's ability to outperform others over the long term. Without a strategy, this is impossible, as any casual success will quickly fade under pressure from well-prepared competitors. Strategy defines goals and the path to achieving them, ensuring increased efficiency and protection from competitors.
Keywords: competitiveness, competitive advantages, provision, development, strategy.

Стратегия развития предприятия – это комплексный, долгосрочный план действий, направленный на достижение глобальных целей компании и обеспечение ее конкурентоспособности на рынке, то есть это «дорожная карта», которая определяет, где бизнес находится сейчас, куда он хочет прийти и какие ресурсы для этого потребуются [1, с. 140]. Стратегия развития предприятия в современных условиях – это переход от точечного внедрения технологий к созданию автономных и устойчивых экосистем. Например, если предыдущие годы были временем экспериментов с ИИ, то в настоящее время фокус смещается на операционную эффективность, глубокую автоматизацию и соблюдение новых регуляторных норм.

Связь между стратегией и конкурентоспособностью предприятия прямая: стратегия – это план, а конкурентоспособность – результат его реализации, то есть стратегия – это маршрут к цели, а конкурентоспособность – это то, насколько быстро и уверенно предприятие обгоняет других участников движения на этом маршруте. Без стратегии успех будет случайным и недолгим.

Предприятия могут укреплять свои позиции через внедрение новых технологий, повышение лояльности клиентов, оптимизацию маркетинговых затрат и поиск более выгодных поставщиков. Таким образом, конкурентоспособность предприятия – это его способность эффективно использовать ресурсы для создания и реализации товаров или услуг, которые по своим характеристикам и стоимости превосходят предложения конкурентов, то есть быть конкурентоспособным – значит обладать каким-то преимуществом, которое конкурентам сложно или дорого скопировать прямо сейчас.

Резюмируя вышеизложенный материал, следует отметить, что конкурентоспособность и стратегия предприятия объединены общей целью – обеспечением долгосрочного выживания, устойчивого развития и лидерства на рынке. Стратегия служит инструментом, который формирует конкурентные преимущества (качество, цена, сервис), а конкурентоспособность – это результат реализации выбранного курса действий [2, с. 215].

Цели стратегии развития предприятий в настоящее время сфокусированы на технологическом суверенитете, цифровизации, импортозамещении и повышении финансовой устойчивости в условиях высокой ключевой ставки.

Основные задачи стратегии развития как фактора обеспечения конкурентоспособности предприятий представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные задачи стратегия развития предприятий

Задача	Характеристика
Цифровая трансформация и ИИ	Переход от «гонки трендов» к внедрению ИИ-инструментов, приносящих измеримый результат: предиктивное обслуживание оборудования, автоматизация снабжения, контроль качества и оптимизация логистики.
Операционная эффективность и устойчивость	В условиях охлаждения экономики (прогноз роста ВВП 1,3 %) и дорогих кредитов, главными задачами становятся снижение себестоимости, оптимизация бизнес-процессов и управление оборотным капиталом
Технологический суверенитет и импортозамещение	Локализация производств, переход на отечественное программное обеспечение и оборудование, а также использование государственной поддержки (субсидии, льготы).
Перестройка логистики и рынков	Развитие новых цепочек поставок, выход на дружественные рынки и освоение новых каналов продаж.
HR-стратегия и гибкость	Переобучение персонала под новые технологии, внедрение культуры управления на основе данных (data-driven) и создание гибких организационных структур.
Управление клиентским опытом	Персонализация предложений и обеспечение надежности сервисов для удержания спроса.
Ключевым трендом станет адаптивное управление, позволяющее бизнесу быстро менять структуру и процессы в условиях неопределенности.	

Разработка стратегии – это цикличный процесс: после внедрения планов результаты анализируются, и стратегия корректируется в зависимости от рыночной ситуации. Для успешной реализации стратегии предприятиям требуется регулярное сценарное моделирование (для оценки рисков) и адаптация под быстро меняющиеся внешние условия [3, с. 334]. Основные этапы разработки и реализации стратегии развития предприятия представлены на таблице 2.

Таблица 2 – Основные этапы разработки и реализации стратегии развития предприятия

Этап	Краткая характеристика
1. Стратегический анализ и аудит (Insight & Analysis)	На этом этапе компания оценивает свои возможности и рыночные угрозы с помощью современных инструментов аналитики. Этот этап обычно включает три направления: Внешний анализ (Окружение): Исследование того, что происходит вокруг. Какие тренды на рынке? Что делают конкуренты? Есть ли новые законы или технологии, которые изменят правила игры? (Инструменты: PESTEL, анализ 5 сил Портера). Внутренний анализ (Ресурсы): Инвентаризация собственных сил. В чем мы хороши? Где мы проигрываем? Хватает ли денег, людей и технологий? (Инструменты: VRIO, анализ цепочки ценности). Синтез (Выводы): Сопоставление внешних возможностей с внутренними силами. Самый популярный инструмент здесь – SWOT-анализ (Сильные и слабые стороны, Возможности и Угрозы).
2. Целеполагание и определение видения (Vision & Goals)	Миссия и Видение: определение долгосрочного смысла существования компании и ее желаемого образа в будущем. Оцифровка целей по SMART: разработка карты целей и ключевых показателей эффективности (KPI) на перспективу. Учет устойчивого развития: постановка целей, связанных с ESG (экология, социальная ответственность, управление) и операционной эффективностью.
3. Формулирование и выбор стратегии (Strategy Design)	Этот этап состоит из трех шагов: 1. Генерация альтернатив 2. Оценка вариантов. Каждую идею проверяют на реалистичность выполнения. 3. Выбор лучшего пути. Руководство выбирает одну (или комбинацию из нескольких) стратегию, которая станет основным вектором развития на ближайшие годы.
4. Каскадирование и декомпозиция (Alignment)	Трансляция целей: доведение стратегических задач до каждого подразделения и сотрудника. Распределение ресурсов: приоритизация инвестиций в технологии и человеческий капитал. Коммуникационная стратегия: выстраивание диалога с рынком и властью для минимизации рисков.
5. Реализация и внедрение	Дорожная карта: запуск конкретных проектов и инициатив согласно утвержденному плану.

(Execution)	Использование ИИ-агентов: автоматизация рутинных операций для освобождения ресурсов сотрудников под стратегические задачи. Гибкое управление (Agile): реализация стратегии короткими циклами с возможностью быстрой смены курса.
6. Мониторинг, контроль и корректировка (Adaptive Control)	Регулярный пересмотр: в текущих условиях стратегия должна корректироваться ежеквартально или даже чаще в зависимости от рыночных сигналов. Анализ отклонений: оценка выполнения KPI и анализ причин неэффективности. Стратегические сессии: проведение встреч руководства для оценки актуальности текущего курса и его адаптации под новые реалии.

Стратегический анализ и аудит – это этап «разведки», на котором компания оценивает свое текущее положение и ресурсы, прежде чем решать, куда двигаться дальше. Простыми словами: это честный ответ на вопрос «Где мы сейчас?» Без этого этапа стратегия превращается в гадание. Аудит позволяет не тратить ресурсы на заведомо проигрышные направления и найти «точки роста», которые конкуренты еще не заметили [4, с. 688].

Этап разработки стратегии «Целеполагание и определение видения» – это начальная фаза стратегического планирования, где формируется образ будущего компании (видение) и ставятся конкретные, измеримые долгосрочные цели. Это процесс выбора вектора развития, описывающий «куда мы хотим прийти» и «какими мы станем».

Необходимость осуществления целеполагания и определения видения в связке объясняется следующими причинами:

1. Приоритеты: когда целей много, ресурсы размываются. Видение помогает отсечь лишнее.

2. Мотивация: сотрудникам проще работать, когда они понимают не только что делать (цель), но и ради чего (видение).

3. Измеримость: без четких целей невозможно понять в конце года, стратегия сработала или нет.

На этом этапе часто используется дерево целей (от общего к частному) и анализ текущей ситуации, чтобы понять разрыв между «сейчас» и «хочу».

Этап «Формулирование и выбор стратегии» – это «сердце» стратегического планирования. Если на предыдущих этапах собираются данные (анализируют рынок и свои возможности), то здесь принимается решение, что конкретно организация делать. На данном этапе формируется четкий ответ на вопрос: «Каким именно способом организация собирается побеждать на рынке?». Дальше этот выбор превращается в конкретные планы и бюджеты.

Каскадирование и декомпозиция – это этап трансформации верхнеуровневой стратегии компании в конкретный, пошаговый план действий для каждого подразделения и сотрудника. Каскадирование переносит цели «сверху вниз» по иерархии (от компании к отделам), а декомпозиция разбивает масштабные задачи на мелкие, управляемые компоненты, делая их понятными и исполнимыми [5, с. 626].

Результатом этого этапа становится детальный план, где каждый сотрудник понимает, что именно он делает для достижения глобальной цели компании [6].

Реализация и внедрение стратегии – это этап превращения разработанных планов в конкретные действия, направленные на достижение долгосрочных целей компании. Он включает распределение ресурсов, назначение ответственных, изменение структуры процессов и коммуникацию целей сотрудникам, что обеспечивает переход от теории к практическим результатам.

Этап «Мониторинг, контроль и корректировка» – финальная, но непрерывная часть стратегического управления. Если вкратце: это проверка того, идут ли дела по плану и нужно ли что-то менять. Без этого этапа стратегия превращается в пыльный документ в столе. Мониторинг помогает вовремя заметить проблемы и принять эффективные решения по их устранению.

ЛИТЕРАТУРА

1. Солдаткина С. М. Особенности разработки и реализации плана маркетинга на предприятии торговли // Роль и значение науки в вузе и ее влияние на образовательный процесс: материалы Междунар. заочной науч.-практ. конф. (Саранск, 30 октября 2015 г.) / отв. ред. Б. Ф. Кевбрин. Саранск : ЮрЭксПрактик, 2015. С. 139–144.

2. Солдаткина С. М. Особенности формирования и реализации стратегии конкурентной борьбы промышленного предприятия на внутреннем и внешнем рынке // Инновационные технологии в кооперативном образовательном процессе: материалы международной заочной научно-практической конференции, посвященной 40-летию СКИ РУК. (Саранск, 19 октября 2016 г.). – Саранск. 2016. С. 214–218.

3. Солдаткина С. М., Копылова Е. В. Формирование и развитие маркетинговой информационной системы на региональном предприятии кондитерской промышленности // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. 2015. № 3(34). С. 325–34.

4. Солдаткина С. М., Копылова Е. В. Стратегический анализ внешней и внутренней среды как инструмент обеспечения экономической безопасности организации // Кооперация и устойчивое развитие: сборник трудов III Международной научно.-практической конференции. (Москва, 14 декабря 2022 г.). Москва : Российский университет кооперации. 2023. С. 683–695.

5. Солдаткина С. М. Сущность и значение планирования в маркетинге в условиях рынка// Инновации в образовательной деятельности и их влияние на развитие региона: материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 1000-летию единения мордовского народа с народами Российского государства. Саранск : Рузаевский печатник. 2012. С. 621–627.

6. Кузнецова Т. Е. Ситуационный менеджмент в страховании // В сборнике: Инновации в образовательном процессе. Материалы научно-практической конференции. Редколлегия: Б.Ф. Кевбрин (отв. ред.) и [др.]. 2017. С. 306–309.

УДК 338.24

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ И МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ

Неяскин Вадим Александрович, магистрант
Осипов Павел Николаевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: burbon13rus@gmail.com; st809185@ruc.su

STRATEGIC DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL STAFF: CONCEPTUAL FRAMEWORK AND IMPLEMENTATION MECHANISMS

Neyaskin Vadim Aleksandrovich, Master'sDegree student
Osipov Pavel Nikolaevich, Master'sDegree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассматривается сущность стратегического развития персонала как ключевого элемента системы управления человеческими ресурсами современной организации. Анализируется трансформация подхода к персоналу от административной функции к стратегическому партнерству. Обосновывается необходимость синхронизации индивидуальных траекторий развития сотрудников с долгосрочными целями предприятия. Предлагается методологический способ внедрения системы развития, основанный на компетентностном подходе и оценке эффективности инвестиций в человеческий капитал.

Ключевые слова: человеческий капитал, стратегическое управление персоналом, развитие компетенций, организационное обучение, эффективность инвестиций в персонал.

This article examines the essence of strategic personnel development as a key element of a modern organization's human resources management system. It analyzes the transformation of the approach to personnel from an administrative function to a strategic partnership. The need to align individual employee development trajectories with the company's long-term goals is substantiated. A methodological approach to implementing a development system based on a competency-based approach and assessing the effectiveness of human capital investments is proposed.

Keywords: human capital, strategic personnel management, competency development, organizational learning, effectiveness of personnel investments.

В условиях современной макроэкономической нестабильности и высокой динамики технологических изменений человеческий капитал приобретает статус критического ресурса, определяющего конкурентоспособность организации. Традиционные модели управления персоналом, ориентированные на оперативный учет и администрирование, демонстрируют свою недостаточность в контексте необходимости долгосрочного планирования. Становится актуальной потребность в переходе к парадигме стратегического развития персонала (Strategic Personnel Development), которая предполагает интеграцию процессов обучения и роста сотрудников в общую стратегию бизнеса.

Целью данной работы является анализ теоретических основ стратегического развития персонала и выявление ключевых механизмов его реализации в организационной практике.

В научной литературе понятие «развитие персонала» часто дифференцируется от понятия «обучение». Если обучение (training) носит преимущественно реактивный характер и направлено на устранение текущих дефицитов знаний и навыков, то развитие (development) представляет собой проактивный процесс, ориентированный на формирование потенциала для будущих задач [1, с.47].

Стратегическое развитие персонала можно определить как системную деятельность организации, направленную на совершенствование квалификационного потенциала сотрудников в соответствии с долгосрочными стратегическими приоритетами предприятия [8, с. 18]. Данный процесс базируется на нескольких теоретических постулатах:

1. Ресурсная концепция (Resource-Based View). Согласно данной теории, устойчивое конкурентное преимущество достигается за счет обладания уникальными, труднокопируемыми ресурсами, к которым относится квалифицированный персонал.

2. Теория человеческого капитала (The theory of human capital). По мнению основоположников данной теории, (Т. Шульц, Г. Бэккер, Дж. Минсер), инвестиции в знания и навыки сотрудников рас-

сматриваются как капиталовложения, способные генерировать экономическую отдачу в будущем.

3. Концепция организационного обучения. В соответствии с этой концепцией, организация должна функционировать как самообучающаяся система, способная адаптироваться к изменениям внешней среды через накопление и трансфер знаний.

Ключевой проблемой имплементации системы стратегического развития является обеспечение стратегического соответствия (strategic fit). Разрыв между корпоративной стратегией и практиками управления персоналом приводит к неэффективному использованию ресурсов.

По нашему мнению, процесс стратегического планирования развития персонала должен включать следующие этапы:

1. Стратегический анализ. На этом этапе определяются долгосрочные цели организации и выявляются ключевые факторы успеха. Далее осуществляется прогнозирование потребностей в компетенциях на горизонте 3–5 лет.

2. Диагностика текущего состояния. На этапе диагностики оценивается существующий квалификационный профиль персонала посредством аудита компетенций, впоследствии чего выявляются разрывы (gap analysis) между требуемым и фактическим уровнем квалификации.

3. Проектирование модели компетенций. При проектировании компетенций разрабатываются профили должностей, включающих не только профессиональные знания (hard skills), но и управленческие, социальные и личностные компетенции (soft skills), необходимые для реализации стратегии.

4. Разработка индивидуальных планов развития (ИПР). На завершающем этапе происходит сокращение организационных целей до уровня конкретного сотрудника. ИПР должен служить инструментом синхронизации карьерных амбиций работника и потребностей бизнеса.

Как показывает анализ, в современной практике управления персоналом доминирует модель обучения «70-20-10», предложенная центром креативного лидерства (CCL) [10, с. 259]. Данная модель постулирует, что эффективное развитие достигается за счет:

- 70 % – производственного опыта (участие в проектах, ротация, расширение ответственности);
- 20 % – социального взаимодействия (наставничество, коучинг, обратная связь);
- 10 % – формального образования (тренинги, курсы, семинары).

Стратегический подход требует смещения акцента с формального обучения (10%) на развитие через практику и социализацию. Это обусловлено тем, что переход знаний в реальную деятельность происходит преимущественно в процессе решения практических задач.

Важным элементом системы является управление талантами (Talent Management) и планирование преемственности (Succession Planning) [7, с. 94]. Данные механизмы обеспечивают минимизацию рисков, связанных с потерей ключевых компетенций при выбытии сотрудников, и гарантируют наличие кадрового резерва для заполнения критических позиций.

Оценка эффективности системы развития персонала также является ключевым элементом управленческой деятельности. Вопрос эффективности инвестиций в развитие персонала (ROI – Return on Investment) остается одним из наиболее дискуссионных в академической среде. Прямая корреляция между обучением и финансовыми результатами часто затруднена из-за влияния множества сторонних факторов [11, с. 118].

Для оценки целесообразно использовать многоуровневую модель (например, модель Киркпатрика в адаптации для стратегических задач):

1. Реакция: Оценка удовлетворенности сотрудников программами развития.
2. Усвоение: Фиксация прироста знаний и навыков.
3. Поведение: Анализ изменений в профессиональной деятельности и применения новых компетенций.
4. Результаты: Оценка влияния на бизнес-показатели (производительность труда, текучесть кадров, индекс лояльности eNPS).

Экономическая эффективность должна рассматриваться не только через призму краткосрочной прибыли, но и через снижение транзакционных издержек на поиск персонала и повышение устойчивости организации [6, с. 113].

Несмотря на признанную значимость стратегического развития персонала, на практике существует ряд барьеров, препятствующих его эффективной реализации.

Хотя все понимают важность обучения сотрудников, на деле это часто не работает по понятным причинам. Во-первых, кадровые планы часто существуют отдельно от планов бизнеса и, таким образом, образуется отрыв HR-стратегии от бизнес-целей руководства. Ситуацию осложняет ориентация на сиюминутную выгоду: в погоне за квартальными показателями компании жертвуют долгосрочными вложениями в людей. Во-вторых, руководители заняты горящими задачами и не готовы вклады-

ваться в то, что даст результат лишь через год. В-третьих, трудно доказать пользу обучения в цифрах. И наконец, люди просто привыкли работать по старинке и боятся перемен, консерватизм корпоративной культуры создает внутреннее сопротивление любым инновациям в сфере развития сотрудников.

Стратегическое развитие персонала представляет собой сложный, многофакторный процесс, требующий системного подхода и интеграции в общую архитектуру управления организацией [13]. Переход от реактивного обучения к проактивному развитию является необходимым условием выживания и роста компании в условиях неопределенности.

Эффективность данной системы детерминирована степенью согласованности индивидуальных целей сотрудников с миссией организации, качеством используемых методологий развития и объективностью оценки результатов. Дальнейшие исследования в данной области должны быть направлены на разработку более точных моделей оценки возврата инвестиций в человеческий капитал и адаптацию методов развития к условиям цифровой трансформации экономики.

ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. 10-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2021. 848 с.
2. Веснин В. Р. Стратегическое управление персоналом: концепции, методы, опыт : монография. Москва: Финпресс, 2019. 304 с.
3. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. Санкт-Петербург: Питер, 2020. 320 с.
4. Келейникова, С. В. Роль организационной культуры в процессе профессионального развития персонала и формирования его карьеры / С. В. Келейникова, Е. И. Наумкина // Современные тенденции развития науки и образования в эпоху цифровизации : материалы Международной научно-практической конференции. В двух частях, Саранск, 26–27 апреля 2022 года. Том Часть 1. Саранск: Ковылкинская типография, 2022. С. 374–377.
5. Келейникова С. В. Кадровые риски в управлении персоналом / С. В. Келейникова, А. С. Туркина // Результаты современных научных исследований : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Саранск, 20–21 апр. 2021 г.): в 2 ч. / редкол.: Р. Р. Хай-ров (отв. ред.) и др.; Саран. кооп. ин-т (фил.) РУК. Саранск: Принтиз, 2021. Ч. 2. С. 58–63.
6. Келейникова С. В. Методы управления персоналом в период пандемии / С. В. Келейникова, Е. И. Наумкина // Интеграция науки в условиях цифровизации : материалы Нац. науч.-практ. конф. (Саранск, 29–30 нояб. 2021 г.): в 2 ч. / редкол.: Р. Р. Хайров (отв. ред.) и др.; Саран. кооп. ин-т (фил.) РУК. Саранск : Рузаевский Печатник, 2021. Ч. 2. С. 212–215.
7. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции в менеджменте: модели эффективной деятельности / пер. с англ. Москва : Московия, 2018. 384 с.
8. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации / пер. с англ. Москва: Вильямс, 2019. 304 с.
9. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учебно-практическое пособие. 8-е изд., перераб. и доп. Москва : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2020. 368 с.
10. Boxall, P., Purcell, J. Strategy and Human Resource Management. 4th ed. London : Palgrave Macmillan, 2022. 428 p.
11. Kirkpatrick, D. L., Kirkpatrick, J. D. Evaluating Training Programs: The Four Levels. 4th ed. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2016. 336 p.
12. CIPD. Learning and Skills at Work 2024. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2024. 68 p. URL: https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/learning/learning-skills-work-report
13. Кузнецова Т. Е. Коммуникации в управлении // В сборнике: Инновационные технологии в кооперативном образовательном процессе. материалы международной заочной научно-практической конференции, посвященной 40-летию Саранского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации. 2016. С. 185–189.

УДК 338.24

СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ, МОДЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ И КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Неяскин Вадим Александрович, магистрант
E-mail: burbon13rus@gmail.com
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)

STRATEGY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATION: THEORETICAL FRAMEWORK, FORMATION MODELS AND EFFICIENCY CRITERIA

Neyaskin Vadim Aleksandrovich, Master'sDegree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье исследуются теоретические и прикладные аспекты разработки стратегии устойчивого развития современной организации. Рассмотрена эволюция концепции устойчивого развития от идеи «тройного итога» до современной ESG-парадигмы. Разработана пошаговая методика формирования стратегии, включающая анализ стейкхолдеров, оценку двойной существенности и определение ключевых показателей.

Ключевые слова: устойчивое развитие организации, стратегия устойчивого развития, ESG-принципы, тройной итог, стейкхолдерский подход.

This article explores the theoretical and applied aspects of developing a sustainable development strategy for a modern organization. It examines the evolution of the concept of sustainable development from the idea of the "triple bottom line" to the modern ESG paradigm. A step-by-step methodology for strategy development is developed, including stakeholder analysis, dual materiality assessment, and the identification of key performance indicators.

Keywords: sustainable development of the organization, sustainable development strategy, ESG principles, triple bottom line, stakeholder approach.

В условиях глобальных экологических вызовов, усиления социального неравенства и ужесточения нормативных требований (в том числе в рамках «зеленой» повестки ЕС и национальных целей РФ) устойчивое развитие перестало быть добровольной инициативой отдельных компаний. Оно превратилось в императив стратегического управления. Согласно опросам, более 80 % инвесторов учитывают ESG-факторы при принятии решений, а компании с высокими ESG-рейтингами демонстрируют более низкую стоимость капитала и меньшую волатильность.

Однако на практике многие организации сталкиваются с проблемой: как перейти от декларативных заявлений об ответственности к формализованной, измеримой и интегрированной в общую стратегию деятельности системе. Существует разрыв между пониманием важности устойчивого развития и наличием четких методических инструментов для разработки такой стратегии.

Концепция устойчивого развития применительно к уровню организации базируется на трех классических компонентах (модель Triple Bottom Line – John Elkington, 1994) [1]:

Экономическая устойчивость – способность генерировать долгосрочную прибыль, создавать стоимость для акционеров, внедрять инновации.

Экологическая устойчивость – минимизация негативного воздействия на окружающую среду (выбросы, отходы, водопотребление), переход к циркулярным моделям, снижение углеродного следа.

Социальная устойчивость – соблюдение прав сотрудников, обеспечение безопасности и здоровья, развитие человеческого капитала, ответственные отношения с местными сообществами.

Впоследствии модель была дополнена управленческим компонентом – прозрачность, противодействие коррупции, этика бизнеса, риск-менеджмент, что привело к современной ESG-структуре (Environmental, Social, Governance) [3].

Стратегия устойчивого развития организации – это долгосрочный план действий, направленный на интеграцию ESG-принципов во все бизнес-процессы с целью достижения баланса между интересами ключевых заинтересованных сторон (стейкхолдеров) и обеспечения конкурентоспособности в условиях трансформирующейся внешней среды [5].

Исходя из глубины интеграции, выделим три основных типа стратегий [1]:

Таблица 1 – Базовые типы стратегий устойчивого развития

Тип стратегии	Характеристика	Пример
Комплаенс-стратегия	Минимальный уровень: выполнение законодательных требований, предотвращение репутационных рисков, разовые социальные проекты.	Установка фильтров очистки, публикация ежегодного отчета об устойчивом развитии «для галочки».
Стратегия операционной эффективности	Устойчивое развитие рассматривается как источник снижения издержек и повышения эффективности	Завод, который за счет переработки отходов сокращает закупку сырья на 15 %
Инновационная / трансформационная стратегия	Принципы устойчивости заложены в бизнес-модель, продукт и цепочку создания стоимости. Компания создает новые рынки (например, «зеленые» технологии, циркулярная экономика).	Производитель электромобилей, использующий возобновляемую энергию на всех этапах и вторичные материалы в салоне.

Разработка стратегии устойчивого развития базируется на тех же общих принципах стратегического менеджмента, что и классическая корпоративная стратегия: анализ среды, формулирование миссии и целей, выбор альтернатив, реализация и контроль. Однако имеются существенные особенности и поэтому предлагается следующая последовательность этапов разработки стратегии устойчивого развития [6]:

Шаг 1. Определение существенных тем (анализ двойной существенности). Здесь оценивается влияние двух типов факторов:

– Влияние компании на внешнюю среду (выбросы, отходы, занятость).

– Влияние внешней среды на финансовое положение компании (риски углеродного регулирования, дефицит квалифицированных кадров).

Результатом является матрица существенных тем (например: «энергоэффективность», «текучесть кадров», «прозрачность цепочки поставок»).

Шаг 2. Анализ ожиданий стейкхолдеров. На данном этапе выделяются приоритетные группы (инвесторы, регуляторы, сотрудники, клиенты, местные сообщества). Проводятся опросы или интервью для выявления их ключевых требований.

Шаг 3. Постановка долгосрочных целей (KPI).

Цели должны быть измеримыми и ограниченными по времени. Рекомендуется использовать принцип SMART и привязку к международным инициативам (например, Парижское соглашение, ЦУР ООН).

Шаг 4. Разработка дорожной карты.

Определяются проекты, ответственные, бюджет, промежуточные контрольные точки. Например: «Внедрение системы энергоменеджмента ISO 50001 – 2026 г.», «Переход на 50 % возобновляемой электроэнергии – 2027 г.».

Шаг 5. Интеграция в общую стратегию.

ESG-цели должны быть включены в KPI топ-менеджмента, систему мотивации, бизнес-планирование и закупочную деятельность. Ключевой элемент – утверждение Политики устойчивого развития на уровне Совета директоров.

Шаг 6. Мониторинг и раскрытие информации.

Ежегодная публикация нефинансовой отчетности (по стандартам GRI или SASB), прохождение внешнего верификации (аудита) показателей.

Оценка результативности должна включать как количественные, так и качественные показатели [7]. Предлагается использовать модифицированную систему сбалансированных показателей с четырьмя перспективами [2]:

– Финансовая перспектива: ROI экологических проектов, снижение операционных расходов за счет ресурсосбережения, стоимость привлеченного капитала (ESG-премия).

– Экологическая перспектива: углеродный след, водоемкость, доля вторичного сырья, количество экологических инцидентов.

– Социальная перспектива: индекс текучести, частота травматизма, удовлетворенность сотрудников, объем социальных инвестиций на одного сотрудника.

– Управленческая перспектива: доля независимых директоров, наличие комитета по устойчивому развитию, доля закупок у ответственных поставщиков, прохождение ESG-рейтингов.

Важно, что эффективность стратегии оценивается не по одному году, а в динамике (тренд) и в сравнении с бенчмарками по отрасли.

Разработка и реализация стратегии устойчивого развития требует системного подхода и не может быть сведена к отдельным «зеленым» акциям [4].

Таким образом можно сделать следующие выводы:

• Стратегия устойчивого развития должна быть интегральной частью корпоративной стратегии, а не отдельным документом.

• Базовым механизмом формирования повестки выступает анализ двойной существенности и вовлечение стейкхолдеров.

• Успех стратегии напрямую зависит от наличия измеримых KPI, их «привязки» к системе мотивации и регулярной внешней верификации.

Итак, для российских компаний наиболее реалистичным на текущем этапе является переход от комплаенс-стратегии к стратегии операционной эффективности с постепенным накоплением компетенций для инновационного сценария.

ЛИТЕРАТУРА

1. Казакова Н. А. ESG-концепция производственного учета и управление устойчивостью развития промышленной организации : монография. Владивосток: Изд-во ДВФУ, 2023. 180 с.

2. Львова Н. А., Покровская Н. В. ESG-стратегия как фактор повышения конкурентоспособности компании // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2023. Т. 39, вып. 2. С. 215–234.

3. Малахова А. А. Внедрение стандартов ESG как вектор устойчивого развития хозяйствующих субъектов // Научное обозрение: теория и практика. 2023. № 5. С. 112–125.

4. Никифорова Е. В., Шнайдер О. В. Комплексный подход к стратегии устойчивого развития организации на основе учетно-аналитической информации // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2024. № 2. С. 45–53.

5. Хачатурова-Тавризян А.Г. Механизмы реализации стратегии устойчивого развития предприятия // Экономика и управление. 2022. № 5. С. 43–51.

6. Шадченко Н. Ю., Сырникова Л. В., Шакеров Р. Р. и др. Устойчивое развитие бизнеса: стратегии и практики современности : монография / под общ. ред. Р. Р. Баширзаде. Саратов: Амирит, 2025. 113 с.

7. Кузнецова Т. Е., Марабаева Л. В. Содержание и мероприятия программы стимулирования сбыта продукции предприятия // Фундаментальные исследования. 2013. № 8-1. С. 148–153.

УДК 005.21

ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ: ЭВОЛЮЦИЯ, КОНЦЕПЦИИ И СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ

Осипов Павел Николаевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
Email: parnuti88@gmail.com

FUNDAMENTALS OF STRATEGIC MANAGEMENT: EVOLUTION, CONCEPTS AND MODERN TRENDS

Osipov Pavel Nikolaevich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассматриваются теоретико-методологические основы стратегического управления. Проанализирована эволюция понятия «стратегия», представлены основные научные школы и подходы. Автор раскрывает ключевые элементы системы стратегического управления: миссия, цели, стратегический анализ, выбор и реализация стратегии, контроль. Особое внимание уделено современным вызовам – цифровой трансформации, турбулентности внешней среды и необходимости интеграции устойчивого развития в стратегические процессы. Сформулированы направления развития стратегического менеджмента как научной дисциплины и практического инструментария.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, стратегический анализ, цифровая трансформация, научные школы.

This article examines the theoretical and methodological foundations of strategic management. It analyzes the evolution of the concept of "strategy" and presents the main academic schools and approaches. The author explores the key elements of a strategic management system: mission, goals, strategic analysis, strategy selection and implementation, and control. Particular attention is paid to contemporary challenges such as digital transformation, environmental turbulence, and the need to integrate sustainable development into strategic processes. Directions for the development of strategic management as a scientific discipline and practical tool are outlined.

Keywords: strategy, strategic management, strategic analysis, digital transformation, scientific schools.

В условиях глобальной экономической нестабильности, геополитических изменений и ускорения технологического развития способность организации к долгосрочному выживанию и росту напрямую зависит от качества ее стратегического управления. Стратегическое управление как научная дисциплина и область практической деятельности сформировалось во второй половине 20 века, пройдя путь от долгосрочного планирования до сложных адаптивных систем, способных функционировать в условиях высокой турбулентности [8, с. 45]. Актуальность переосмысления основ стратегического управления обусловлена переходом к цифровой экономике, изменением структуры конкурентных преимуществ и необходимостью учета нефинансовых факторов (экологических, социальных, управленческих) в процессе принятия решений [4, с. 118].

Понятие «стратегия» в менеджменте претерпело значительную эволюцию. Изначально стратегия отождествлялась с долгосрочным планом, который определяет направления деятельности предприятия.

Как отмечает Е.М. Юрьевская, в работах И. Ансоффа стратегия рассматривалась как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Г. Минцберг предложил концепцию «5Р», согласно которой стратегия может быть планом, приемом, образцом поведения, позицией и перспективой.

В зарубежной и отечественной науке сложилось несколько подходов к определению стратегии. Обобщим эти определения в таблице 1 [6, с. 112].

Таблица 1 – Подходы авторов к определению «стратегия»

Автор	Определение
И. Ансофф	Набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности
Г. Минцберг	Модель потока решений для осуществления деятельности
Дж. Б. Куинн	План, объединяющий цели, политику и последовательность действий
А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд	Программа, план принятия управленческих решений
Н. К. Моисеева	Инструмент долгосрочного управления развитием организации, обеспечивающий стабильную конкурентоспособность

Стратегическое управление предприятием представляет собой подход, который рассматривает человеческий потенциал в качестве ключевого ресурса организации, оперативно адаптируется к измене-

ниям внешней среды и достигает конкурентных преимуществ за счет ориентации на запросы потребителей [5, с. 212]

В процессе становления стратегического управления выделились несколько научных школ, классифицированных Г. Минцбергом, Б. Альстрэндом, Ж. Лампелем: школа дизайна, школа планирования, школа позиционирования, предпринимательская школа, когнитивная школа, школа обучения, школа власти, школа культуры, школа внешней среды и школа конфигурации [7, с. 150]. Каждая школа предлагает свой взгляд на то, как формируется стратегия: как осознанный замысел, результат анализа внешней среды и т.д. Вместе с развитием школ сформировались два макро-подхода: ресурсный и процессный.

Ресурсный подход (Р. Грант, Дж. Барни) акцентирует внимание на уникальных внутренних ресурсах и компетенциях как источниках устойчивого конкурентного преимущества. Процессный подход рассматривает стратегию как результат организационных рутин, адаптации к изменениям и взаимодействия заинтересованных сторон [8, с. 43].

Несмотря на разнообразие теоретических концепций, в научной литературе сложилось понимание стратегического управления как циклического процесса, включающего несколько взаимосвязанных этапов. Согласно авторам Е. В. Романова и Е. В. Романовой концепция включает следующие этапы [7, с. 158]:

1. Формулировка миссии и видения – предполагает определение смысла существования организации и желаемого образа будущего.
2. Определение стратегических целей направлено на конкретизацию миссии в измеримых показателях.
3. Стратегический анализ включает исследование внутренней и внешней среды организации (PEST-анализ, SWOT-анализ, пятифакторная модель М. Портера).
4. Разработка и выбор конкретной стратегии – определяется наиболее подходящий вид стратегии и разрабатывается в соответствии с планом действий.
5. Контроль и корректировка предполагает мониторинг каждой сферы жизнедеятельности предприятия в процессе внедрения стратегии и адаптации стратегии к изменяющимся условиям.

В современных условиях быстро изменяющейся внутренней и внешней среды стратегический анализ должен быть непрерывным.

В современных исследованиях выделяются 3 ключевых направления трансформации: переход от статичных стратегий к процессному управлению, усилению роли корпоративных ценностей как ядра стратегического мышления и необходимость интеграции бизнес – и IT-стратегий на архитектурном уровне организации. Такие компании как, например, Сбер используют архитектурный подход, при котором стратегия реализуется через согласованное развитие целей, структуры, процессов и цифровых технологий [1, с. 225].

Некоторые другие авторы предлагают концептуальную модель стратегического управления, основанную на спиралевидной динамике и трехкомпонентной структуре обратной связи. Данная модель включает:

– Структуризацию инструментария цифрового стратегирования;
– Интеграцию когнитивного и сценарного планирования;
– Цифровой цикл обратной связи;
– Адаптивный подход к формированию стратегии;
– Максимизацию индекса человекоцентричности [2, с. 122].

Процесс стратегического управления в данной модели развивается по спирали, проходя этапы определения стратегии, ее трансформации в цели, реализации и оценки, причем обратная связь позволяет переключать сценарии развития в реальном времени.

Проблема неопределенности и временного преимущества рассматривается в работе О. Хлыстовой и Е. Неяскиной, они разрабатывают типологию систем стратегического управления, в основу которой положены 3 фундаментальные теории [8, с. 55]:

– Традиционный подход;
– Ресурсный подход;
– Подход с учетом заинтересованных сторон.

Предложенный вариант помогает выбрать систему управления, соответствующую специфике предпринимательской структуры в условиях неопределенности.

Еще одним значимым трендом становится интеграция принципов устойчивого развития в стратегическое управление. В работе Беликовой подчеркивается, что игнорирование экологических и социальных факторов влечет репутационные и операционные риски, поэтому современная стратегия должна строиться на непрерывном мониторинге не только экономических, но и экологических, социальных и институциональных факторов [3, с. 105].

На основе проведенного анализа можно выделить несколько направлений дальнейшего развития теоретических и прикладных аспектов стратегического управления:

1. Цифровизация инструментария – внедрение искусственного интеллекта, больших данных и симуляционного моделирования в процессы стратегического анализа и прогнозирования.
2. Отказ от жестких долгосрочных планов и переход к более гибким методам, способных адаптироваться к изменениям в реальном времени.
3. Внедрение принципов устойчивого развития, которые становятся неотъемлемой частью оценки эффективности.
4. Ориентация на человеческий капитал и его ценности превращается в критический фактор успеха в условиях кадровой нужды.
5. Развитие экосистем и партнерских сетей, который направлены на объединение клиентов и поставщиков.

Таким образом, результаты проведенного анализа подтверждают трансформацию стратегического управления: дисциплина эволюционировала от простых алгоритмов планирования к управлению сложными, гибкими системами [6].

Современные предложенные концепции, такие как архитектурный подход, типология систем стратегического управления помогают предприятиям быстро и гибко реагировать на изменяющиеся условия среды и правильно выстраивать стратегии.

ЛИТЕРАТУРА

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ // Доступ из справочно-правовой системы КонсультантПлюс. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/. Текст электронный.

2. О занятости населения в Российской Федерации: федер. закон от 12.12.2023 г. №565-ФЗ // Доступ из справочно-правовой системы КонсультантПлюс https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_464093/ Текст электронный.

3. Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации: федер. закон от 31 июля 2025 г. № 289-ФЗ // Доступ из справочно-правовой системы КонсультантПлюс https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_511088/ Текст электронный.

4. О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации: Указ Президента РФ от 10.10.2019 г. № 490 // Доступ из справочно-правовой системы КонсультантПлюс https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335184/. Текст электронный.

5. Информсистему «Госкадры» превратят в цифровую платформу с ИИ // https://www.cnews.ru/news/top/2025-07-08_informsistemu_goskadry.

6. Хайров Р. Р., Кузнецова Т. Е. Применение процессного подхода к разработке конкурентной стратегии предприятия хлебопекарной промышленности // Экономика и предпринимательство. 2015. № 2 (55). С. 711–714.

УДК 659.18

АДАПТАЦИЯ СТРАТЕГИИ SMM-ПРОДВИЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ: ОТ КЛАССИЧЕСКИХ МЕТОДИК К РОССИЙСКИМ ПЛОЩАДКАМ

Салин Олег Владимирович, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
Email: st808130@ruc.su

ADAPTATION OF THE ORGANIZATION'S SMM PROMOTION STRATEGY: FROM CLASSICAL METHODS TO RUSSIAN PLATFORMS

Salin Oleg Vladimirovich, master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассматривается актуальная проблема разработки эффективной стратегии SMM-продвижения организации в условиях трансформации российского медиаландшафта. Автор подробно анализирует основные этапы разработки стратегии, выявляет ключевые барьеры, определяет факторы успешной реализации, а также приводит примеры адаптации известных компаний к новым реалиям.

Ключевые слова: SMM, продвижение, стратегия, социальные сети, контент, таргетинг, аналитика, KPI, импортозамещение.

This article examines the pressing issue of developing an effective SMM promotion strategy for an organization amidst the transformation of the Russian media landscape. The author analyzes the key stages of strategy development in detail, identifies key barriers platform blocking, legislative restrictions, audience fatigue, identifies factors for successful implementation, and provides examples of well-known companies adapting to new realities.

Keywords: SMM, promotion, strategy, social media, content, targeting, analytics, KPI, import substitution.

В условиях современного информационного общества социальные сети долгое время были наиболее доступным каналом коммуникации с потребителем. Их эволюция от платформ для личного об-

щения до полноценных маркетинговых экосистем происходила на протяжении двух десятилетий, и за этот период сформировались устойчивые методики взаимодействия с аудиторией. Однако современные реалии России внесли кардинальные коррективы в SMM-продвижение. Уход международных платформ, ужесточение законодательства о персональных данных и маркировке рекламы сделали невозможным применение классических западных методик, которые ранее воспринимались как универсальные. Бизнес вынужден перестраивать логистику коммуникаций, осваивать новые площадки и искать обходные пути для удержания внимания аудитории [1, с. 352].

В этих условиях разработка гибкой стратегии становится не просто маркетинговой задачей, а вопросом выживания бизнеса, поскольку потеря канала коммуникации может означать потерю сформированной клиентской базы. Согласно данным Ассоциации коммуникационных агентств России, в 2023–2024 годах более 60 % компаний отметили рост бюджета на SMM именно за счет усложнения технологического стека, а не увеличения охватов. Эксперты подчеркивают, что ключевым вызовом становится организационная перестройка: компании вынуждены пересматривать штатную структуру SMM-отделов, внедрять новые компетенции, включая юридическую экспертизу контента и работу с нейросетями, а также перестраивать внутренние бизнес-процессы под реалии мультиканальности. Дополнительным фактором неопределенности выступает динамика законодательства: требования к маркировке рекламы постоянно уточняются, а практика применения штрафных санкций формируется в режиме реального времени [2, с. 184].

Стратегия SMM-продвижения в новых российских реалиях должна включать в себя постановку стратегических и тактических целей, причем разрыв между ними сегодня значительно увеличился по сравнению с докризисным периодом. Главной проблемой становится разрыв между местом нахождения аудитории и инструментарием продвижения. Потребители рассредоточились по нескольким закрытым экосистемам: часть осталась в VK, значительная аудитория мигрировала в Telegram, некоторые сегменты осваивают новые нишевые платформы. При этом инструменты продвижения на каждой из этих площадок имеют различную природу, разный уровень прозрачности и разные правовые режимы [3, с. 112].

Специалистам приходится пересматривать KPI: если раньше ключевым показателем был прирост подписчиков, который рассматривался как прямой индикатор успеха, то сейчас приоритет смещается в сторону глубины вовлеченности и охватов. Показатель стоимости тысячи показов потерял свою универсальность, уступив место показателю возврата маркетинговых инвестиций, рассчитываемому через сквозную аналитику. Это требует от компаний внедрения сложных систем аналитики, способных отслеживать путь пользователя от первого касания с рекламой до совершения целевого действия. Дополнительную сложность вносит маркировка рекламы: передача данных в Единый реестр интернет-рекламы создает технические ограничения, которые необходимо учитывать при настройке аналитических систем [4, с. 45].

Выбор социальных сетей сегодня – это самый сложный этап стратегии, сопряженный с высокими рисками. Необходимо анализировать не только популярность среди целевой аудитории, но и юридическую безопасность площадки, стабильность рекламных кабинетов, а также долгосрочные перспективы развития инструментов продвижения. Дополнительным инструментом выступает тестирование гипотез: компании вынуждены вести несколько каналов одновременно, распределяя бюджет между «старыми» и «новыми» аудиториями. Опросы показывают, что для бизнеса критически важно оценить функциональные возможности отечественных экосистем: возможности таргетированной рекламы и инструменты аналитики, которые часто требуют интеграции со сторонними сервисами [5, с. 89].

При выборе между VK и Telegram компании руководствуются разными критериями. VK предлагает привычный таргетинг, разветвленную сеть партнеров и интеграцию с сервисами доставки, но страдает от высокой конкуренции в аукционе, что приводит к росту стоимости лида, а также от ужесточения модерации рекламных кабинетов. Telegram, в свою очередь, предоставляет лояльную аудиторию с высоким уровнем доверия к контенту каналов, отсутствие цензуры и широкие возможности для креативных форматов, однако инструменты таргетированной рекламы здесь требуют использования посредников, что снижает прозрачность бюджета и увеличивает риски накруток. Компании вынуждены формировать сложные медиасплиты, распределяя инвестиции между несколькими каналами одновременно, что требует от SMM-специалистов компетенций медиапланеров [6, с. 102].

Разработка контент-стратегии в условиях санкций и информационной перегрузки требует отказа от шаблонов, которые доминировали в российском SMM в 2010-е годы. Этапы создания контента представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Этапы создания контента

Особое значение приобретает персонализация контента: использование данных о поведении пользователя для адаптации сообщений под конкретные сегменты аудитории. Это требует внедрения платформ сбора и унификации данных из всех каналов взаимодействия. В крупных компаниях контент-стратегия все чаще строится вокруг экосистемного подхода, где соцсети выступают одним из каналов доставки контента, но не единственным [8, с. 134].

Продвижение контента – это зона наибольших рисков, и именно здесь происходят основные потери бюджета при неправильной настройке. Классическая таргетированная реклама в заблокированных сетях стала недоступна для легального бизнеса из-за сложностей с оплатой и высокого риска блокировки аккаунтов. Попытки использовать серые схемы приводят к тому, что бизнес постоянно находится под угрозой потери не только рекламного бюджета, но и накопленной аудитории. В качестве альтернативы используются различные инструменты, каждый из которых имеет свои особенности и ограничения [9, с. 340]. На рисунке 2 представлен шаблон контент-плана для соцсетей на месяц.

КОНТЕНТ ПЛАН ДЛЯ СОЦСЕТЕЙ НА МЕСЯЦ								
Номер недели	Тип контента	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
Первая неделя	Информационный							
	Обучательный							
	Развлекательный							
Вторая неделя	Информационный							
	Обучательный							
	Развлекательный							

Рисунок 2 – Контент-план для соцсетей на месяц

Таргетинг VK остается самым стабильным каналом, но с высокой конкуренцией и ужесточением модерации рекламных кабинетов. Особенностью работы с VK стала необходимость верификации бизнеса для получения доступа к полному функционалу, что создает дополнительные административные барьеры для малого и среднего бизнеса. Telegram-реклама требует тщательной проверки на накрутки, которые составляют значительную долю аудитории многих крупных каналов. Маркетологи вынуждены внедрять дополнительные этапы проверки: анализ динамики прироста подписчиков, соотношение просмотров и реакций, качество комментариев [10, с. 320].

Коллаборации с лидерами мнений сталкиваются с проблемой «усталости» аудитории от интеграций, поскольку количество рекламных постов в каналах блогеров выросло в разы, и аудитория научилась фильтровать такие сообщения. Успех сотрудничества зависит уже не от охвата блогера, а от креативной упаковки продукта и тональности коммуникации. Маркетологи переходят от модели оплаты за посты к долгосрочным контрактам амбассадоров, где ключевым показателем становится не количество просмотров, а количество переходов по промокодам и глубина комментариев. Отдельным направлением продвижения становятся коллаборации брендов между собой, которые позволяют объединять аудитории без дополнительных бюджетов на рекламу [11, с. 152].

Анализ эффективности SMM-продвижения в новых реалиях требует пересмотра KPI, причем этот пересмотр носит не косметический, а сущностный характер. Компаниям приходится полагаться на UTM-метки, коллтрекинг и качественные показатели, включая упоминаемость в профильных каналах, индекс лояльности в комментариях и динамику тональности высказываний. Отслеживание охвата становится менее релевантным, уступая место показателям удержания: доле подписчиков, которые взаимодействуют с брендом регулярно, частоте возвратов и глубине просмотра видеоконтента [12, с. 294].

Корректировка стратегии должна происходить не раз в квартал, а еженедельно, в зависимости от реакции аудитории на меняющуюся внешнюю повестку. В условиях турбулентности и частых изменений алгоритмов площадок команды маркетинга переходят на модель гибкого управления, где бюджет перераспределяется между каналами на основе данных последних 48 часов. Это требует от компаний внедрения систем оперативной аналитики, способных в режиме реального времени отслеживать эффективность каждого канала и каждого креатива. Особое внимание уделяется интеграции данных из разных источников: CRM-системы, данные колл-центра, данные о поведении на сайте, данные из социальных сетей – все это должно быть объединено в единой системе для корректной оценки эффективности [13, с. 67].

Можно привести следующие примеры адаптации SMM-стратегий известными компаниями в России. «Лента» сделала ставку на VK и Telegram, перенеся фокус с имиджевых публикаций на практичный контент: «ценники дня», интеграцию с доставкой через приложения. Это позволило не потерять, а нарастить аудиторию за счет пользователей, ориентированных на экономию. Компания внедрила персонализированные рассылки, используя данные о покупках для таргетинга контента под конкретные сегменты аудитории. В результате стратегия привела к увеличению доли транзакционных постов в общем объеме публикаций с 10% до 35% за 2024 год [14, с. 112].

«Альфа-Банк» стал одним из флагманов российского Telegram. Стратегия строится на создании «развлекательно-полезного» контента, использовании мемов и оперативной реакции на новости. Банк успешно заместил отсутствие таргета в запрещенных сетях мощным развитием собственного канала, превратив его в медиа, что позволило снизить стоимость лида. На сегодняшний день Telegram-канал Альфа-Банка входит в тройку самых цитируемых бизнес-каналов в России, а стоимость привлечения подписчика оказалась в несколько раз ниже, чем стоимость привлечения подписчика в запрещенные соцсети до их блокировки [15, с. 111].

«Магнит» столкнулся с проблемой маркировки рекламы и адаптировал стратегию, сделав упор на продвижение через свои мобильные приложения и рассылки, снизив зависимость от внешних соцсетей. SMM стал использоваться не как основной канал продаж, а как инструмент удержания в рамках экосистемы. Основная задача соцсетей «Магнита» сегодня – мягкий переход пользователя в приложение, где происходит основная коммуникация с персонализированными предложениями. Это позволило компании минимизировать риски, связанные с изменениями алгоритмов социальных сетей [16, с. 124].

«Т-Банк» построил SMM-стратегию вокруг экосистемного подхода: все социальные сети бренда работают на привлечение в мобильное приложение, где происходит основная монетизация. Компания активно использует Telegram не только для коммуникации с клиентами, но и для создания комьюнити вокруг своих продуктов, запуская тематические каналы по различным направлениям. «Яндекс.Маркет» после блокировки западных соцсетей перестроил стратегию на работу с микроинфлюенсерами в Telegram и VK, сделав ставку на нативные интеграции в нишевых каналах с высокой лояльностью аудитории, что позволило снизить стоимость целевого действия на 40 % [17, с. 98].

Таким образом, разработка и реализация эффективной стратегии SMM-продвижения в современных реалиях России требует отказа от линейных подходов, которые доминировали в маркетинге последние десять лет. Организации вынуждены сочетать работу на конкурирующих платформах, внедрять инструменты искусственного интеллекта для оптимизации затрат, пересматривать подходы к аналитике и тщательно соблюдать законодательные нормы. Несмотря на сложности, грамотная адап-

тация позволяет компаниям не только сохранить, но и прирастить долю рынка, перенастроив коммуникацию с учетом нового потребительского поведения, которое характеризуется запросом на приватность, релевантность и высокую скорость обратной связи [18, с. 88].

Практика показывает, что компании, успешно прошедшие этап адаптации, приобретают новые конкурентные преимущества: снижение зависимости от внешних платформ, формирование собственных медиа, развитие технологических компетенций в области аналитики и автоматизации. Ключевым фактором успеха становится способность бизнеса к быстрой реконфигурации маркетинговых процессов, что требует организационной гибкости, готовности к экспериментам и пересмотру устоявшихся подходов. В перспективе ближайших лет можно прогнозировать дальнейшую консолидацию рынка вокруг отечественных экосистем, развитие инструментов нативной рекламы, а также усиление роли искусственного интеллекта в автоматизации SMM-процессов [19, с. 156].

ЛИТЕРАТУРА

1. Иванов, А. А. Трансформация digital-коммуникаций в условиях санкционного давления / А. А. Иванов. Москва: Маркетинг Пресс, 2024. 352 с.
2. Ассоциация коммуникационных агентств России. Рынок интернет-рекламы в России: итоги 2024 года. Москва: АКАР, 2025. 184 с.
3. Петрова, Е. В. Современные подходы к оценке эффективности SMM / Е. В. Петрова // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2024. № 3. С. 110–118.
4. Смирнов, Д. О. KPI в digital-маркетинге: от количественных показателей к качественным / Д. О. Смирнов // Интернет-маркетинг. 2023. № 4. С. 42–49.
5. Кузнецова, М. И. Выбор социальных платформ для продвижения бизнеса в России / М.И. Кузнецова // Практический маркетинг. 2024. № 2. С. 85–94.
6. Воронов, П. С. Экосистемы VK и Telegram: сравнительный анализ инструментов продвижения / П. С. Воронов // Digital-профессионал. 2024. № 1. С. 98–107.
7. Лебедева, Т. Н. Контент-маркетинг в условиях правового регулирования интернет-рекламы / Т. Н. Лебедева. Санкт-Петербург: Питер, 2024. 312 с.
8. Гришин, А. В. Искусственный интеллект в маркетинге: оптимизация процессов и сокращение бюджетов / А. В. Гришин // Маркетинговые технологии. 2024. № 5. С. 130–139.
9. Федоров, И. К. Таргетированная реклама в VK: особенности и перспективы / И. К. Федоров // Реклама: теория и практика. 2024. № 4. С. 337–345.
10. Михайлова, А. С. Telegram как рекламная площадка: риски и возможности / А. С. Михайлова // Коммуникации в цифровой среде. 2024. № 2. С. 315–324.
11. Ермолов, Д. А. Инфлюенс-маркетинг в новой реальности: от охватов к вовлеченности / Д. А. Ермолов // Бренд-менеджмент. 2023. № 6. С. 148–156.
12. Новикова, О. В. Agile-маркетинг: гибкие подходы к управлению коммуникациями / О. В. Новикова. Екатеринбург: Изд-во УрФУ, 2024. 294 с.
13. Тихонов, Р. С. Сквозная аналитика в маркетинге: инструменты и метрики / Р.С. Тихонов // Маркетолог. 2024. № 1. С. 64–70.
14. Компания «Лента». Годовой отчет о развитии digital-направления за 2024 год. Санкт-Петербург: Лента, 2025. 112 с.
15. Альфа-Банк. Telegram-стратегия: кейс трансформации коммуникаций. Москва: Альфа-Банк Пресс, 2024. 111 с.
16. Магнит. Экосистемный подход к клиентским коммуникациям. Москва: Магнит, 2024. 124 с.
17. Т-Банк. Экосистема и клиентские коммуникации: стратегия 2024. Москва: Т-Банк Пресс, 2025. 98 с.
18. Васильев, К. П. Потребительское поведение в цифровой среде: новые тренды / К. П. Васильев // Социология потребления. 2024. № 1. С. 87–95.
19. Белов, А. Ю. Искусственный интеллект в маркетинге: перспективы развития / А. Ю. Белов // Инновации и инвестиции. 2024. № 4. С. 152–159.

УДК 659.1

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

Солдаткина Светлана Михайловна, кандидат экономических наук, доцент
Мунибаева Юлия Олеговна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: s.m.soldatkina @ruc.su; st811743@ruc.su

INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF STRATEGIC MARKETING

Soldatkina Svetlana Mikhailovna, PhD (Economics), Associate Professor
Munibaeva Yulia Olegovna, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Инновационная функция маркетинга сегодня заключается в создании не только новых товаров, но и принципиально новых способов их вывода на рынок и сопровождения на протяжении всего жизненного цикла. Актуальность инновационных технологий в стратегическом маркетинге обусловлена необходимостью бизнеса адаптироваться к быстро меняющейся циф-

ровой среде и растущим ожиданиям потребителей. Внедрение новых технологических решений становится ключевым фактором выживания и обеспечения долгосрочного конкурентного преимущества компании.
Ключевые слова: инновационные технологии, конкурентоспособность, маркетинг, развитие, стратегический маркетинг.

The innovative function of marketing today involves creating not only new products but also fundamentally new ways to launch them and support them throughout their entire lifecycle. The relevance of innovative technologies in strategic marketing stems from the need for businesses to adapt to the rapidly changing digital environment and rising consumer expectations. The implementation of new technological solutions is becoming a key factor in a company's survival and long-term competitive advantage.
Keywords: innovative technologies, competitiveness, marketing, development, strategic marketing.

Инновационные технологии стратегического маркетинга – это использование передовых методов для долгосрочного планирования, создания новых рынков и формирования уникального клиентского опыта. В отличие от классического маркетинга, они фокусируются на опережающем формировании потребностей и автоматизации управления спросом, обеспечивая компании конкурентные преимущества.

Инновационные технологии стратегического маркетинга позволяют создавать уникальные продукты, оптимизировать ресурсы, персонализировать взаимодействие с аудиторией и кратно увеличивать прибыль, опережая конкурентов в меняющихся условиях рынка. Основные цели внедрения инноваций в стратегический маркетинг представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные цели внедрения инноваций в стратегический маркетинг

Цель	Характеристика
Повышение конкурентоспособности	Создание уникальных ценностных предложений, которые сложно скопировать.
Глубокая аналитика и прогнозирование	Использование искусственного интеллекта (ИИ) и больших данных (Big Data) для анализа поведения потребителей и предсказания трендов.
Оптимизация ресурсов	Перераспределение маркетингового бюджета в наиболее прибыльные каналы.
Персонализация опыта	Создание уникального потребительского опыта (Customer Experience) через цифровые инструменты.
Скорость и автоматизация	Быстрое внедрение новых продуктов на рынок (Time-to-market) и автоматизация рутинных процессов.
Укрепление бренда	Рост узнаваемости и лояльности за счет креативных, технологичных кампаний.

Инновационные технологии превращают маркетинг из поддерживающей функции в основной драйвер развития бизнеса.

На рисунке 1 представлены ключевые группы технологий, определяющие стратегическое развитие предприятий в настоящее время и в ближайшей перспективе.

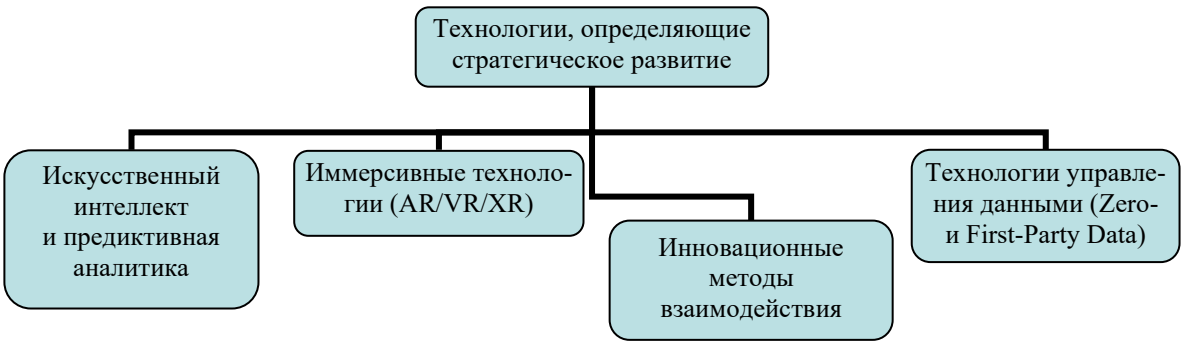


Рисунок 1 – Технологии, определяющие стратегическое развитие предприятий

Инновационные технологии в стратегическом маркетинге сегодня направлены на переход от массовых коммуникаций к высокоточной гиперперсонализации и предсказательному анализу поведения потребителей. Рассмотрим некоторые инновационные технологии стратегического маркетинга, представленные на рисунке 1.

1. Искусственный интеллект и предиктивная аналитика.

Искусственный интеллект (ИИ) в маркетинге – это использование технологий машинного обучения, нейросетей и анализа данных для автоматизации задач [1, с. 690], прогнозирования поведения клиентов и создания контента. Если раньше маркетологи тратили недели на ручную обработку данных, то ИИ позволяет делать это за часы, помогая привлекать клиентов дешевле и эффективнее.

Вместо того чтобы анализировать уже совершенные действия, компании стараются предугадать, что клиент захочет купить, когда он может уйти к конкуренту или какой рекламный канал сработает лучше всего. Для этого используют технологии предиктивного маркетинга, позволяющего анализировать огромные массивы исторических данных (историю покупок, клики на сайте, активность в соцсетях) и выявлять в них закономерности. На основе этих паттернов система строит прогноз для каждого конкретного пользователя или сегмента.

Для создания масштабируемого уникального контента (текстов, изображений, видео) под конкретные сегменты аудитории в реальном времени используется генеративный ИИ (GenAI), а автоматическое выявление микросегментов на основе глубокого анализа данных, которые человек не может обработать, вручную называется интеллектуальной сегментацией.

2. Иммерсивные технологии (AR/VR/XR). Технологии дополненной и виртуальной реальности трансформируют клиентский опыт, превращая его из пассивного наблюдения в активное взаимодействие. Среди иммерсивных технологий можно выделить AR-визуализацию и брендированные пространства в Метавселенных.

AR-визуализация (Try-before-you-buy) – это технология, позволяющая через камеру смартфона «примерить» товар (мебель, одежду, косметику) в реальном окружении. Она накладывает точную 3D-модель объекта на ваш дом или лицо, позволяя оценить цвет, размер и стиль до оплаты, что сокращает число возвратов и помогает с выбором.

Брендированные пространства в Метавселенных – это виртуальные магазины, офисы, парки или игровые зоны, созданные компаниями в 3D-мире (Roblox, Fortnite, Decentraland). Это цифровые площадки, где аватары пользователей взаимодействуют с брендом: примеряют одежду, участвуют в мероприятиях, тест-драйвах или покупают виртуальные товары. Такие пространства помогают компаниям быть ближе к молодой аудитории и создавать уникальный опыт [2, с. 920], невозможный в обычном интернете.

3. Технологии управления данными (Zero- и First-Party Data). В условиях отказа от сторонних файлов cookie (cookies) компании переходят на инновационные способы сбора собственных данных.

Цифровые двойники (Digital Twins) – это точные виртуальные копии реальных объектов, процессов или систем (от деталей машин до целых городов), которые работают в режиме реального времени. Они получают данные с датчиков оригинала, позволяя моделировать его поведение, прогнозировать поломки и оптимизировать работу без риска для реального объекта. Простыми словами, это:

1.Живая копия: в отличие от чертежа или 3D-модели, цифровой двойник постоянно обновляется, показывая, что с объектом происходит «здесь и сейчас».

2.Тренажер и предсказатель: на нем можно испытывать нагрузки, менять настройки и предсказывать, например, когда сломается станок, еще до того, как это случится.

Платформы клиентских данных (CDP) – программа, которая собирает информацию о клиенте из самых разных мест и объединяет ее в одну общую карточку. Зачем это нужно бизнесу?

Во-первых, это обеспечение персонализации: если компания знает, что клиент уже купил кроссовки, она не будет надоедать ему их рекламой, а предложит, например, подходящие носки.

Во-вторых, все данные в одном месте, то есть маркетологам не нужно заходить в десять разных программ, чтобы понять, кто их клиент.

В-третьих, создается история отношений, то виден весь путь клиента: от первого клика по рекламе до последней покупки.

Чем CDP отличается от CRM? CRM (Customer Relationship Management) – это скорее «записная книжка» для менеджеров по продажам [3, с. 409], куда они вручную или полуавтоматически заносят данные о сделках. CDP – работает автоматически и собирает гораздо больше «технических» данных (какие страницы сайта открывали, на какие кнопки нажимали, что положили в корзину).

Простыми словами, CDP – это супермозг компании, который помнит о каждом клиенте все, чтобы общение с ним было полезным и ненавязчивым.

4. Инновационные методы взаимодействия. Среди инновационных методов взаимодействия можно выделить такие, как: геймификация, голосой маркетинг, нейромаркетинг и Phygital-опыт.

Геймификация – это использование игровых механик (баллы, уровни, рейтинги, награды) в скучных или обычных процессах: работе, учебе, фитнесе. Простыми словами, это превращение рутины в увлекательный квест, чтобы повысить мотивацию и вовлеченность людей, заставляя мозг вырабатывать дофамин от достижений.

Голосовой маркетинг – это продвижение товаров и услуг с помощью голоса, когда бренды взаи-

модействуют с клиентами через умные колонки, голосовых помощников (Алиса, Siri) или автоматических звонков. Это способ сказать: «Купи», используя живую речь или ИИ, вместо текста, делая общение более личным и быстрым. Этот инструмент позволяет бизнесу быть ближе к клиенту, экономя его время и создавая удобство, особенно при поиске товаров или услуг «на ходу».

Нейромаркетинг – это использование методов нейробиологии для изучения того, как мозг покупателя реагирует на рекламу, товары и бренды. В отличие от обычных опросов, он помогает понять реальные, бессознательные реакции (эмоции, желание купить), которые человек часто не осознает или не может объяснить [4, с. 450].

Phygital-опыт – это сочетание слов «physical» (физический) и «digital» (цифровой). Простыми словами, это такой опыт, когда границы между реальным миром и цифровыми технологиями стираются, создавая для человека удобную и бесшовную среду. Главная идея фиджитал-опыта – взять лучшее из обеих сфер: осязаемость и эмоции реального мира плюс скорость и функциональность цифрового.

Таким образом, инновации в маркетинге превращают производственно-сбытовую деятельность в управляемый процесс воздействия на рынок [5, с. 215], ориентированный на будущее развитие компании повышая ее конкурентоспособность за счет создания новых ценностей для потребителей и оптимизации бизнес-процессов [6].

ЛИТЕРАТУРА

1. Солдаткина С. М., Копылова Е. В. Стратегический анализ внешней и внутренней среды как инструмент обеспечения экономической безопасности организации // Кооперация и устойчивое развитие : сборник трудов III Международной научно.-практической конференции. (Москва, 14 декабря 2022 г.). Москва : Российский университет кооперации. 2023. С. 683–695.

2. Kondrashkina I. I., Khairov R. R., Soldatkina S. M., Knyazeva O. V. Cooperative education strategies // В сборнике: Frontier Information Technology and Systems Research in Cooperative Economics. Сер. "Studies in Systems, Decision and Control" Heidelberg, 2021. С. 915–922.

3. Солдаткина С. М., Гурниковский А. И. Управленческие решения в стратегическом выборе профессии // Роль инноваций в трансформации и устойчивом развитии общества : материалы Между-нар. науч.-практ. конф. (Саранск, 18–19 апр. 2023 г.): в 2 ч. Саранск : Рузаевский печатник. 2023. С. 404–410.

4. Солдаткина С. М., Жалнин Д. Г. Особенности развития маркетинга в период санкций // Современные тенденции развития науки и образования в эпоху цифровизации : материалы Международной научно-практической конференции (Саранск, 26-27 апреля 2022г.) в 2 ч. / отв. ред. Р. Р. Хайров. Саранск : Рузаевский печатник. 2022. С. 448–453.

5. Солдаткина С. М. Особенности формирования и реализации стратегии конкурентной борьбы промышленного предприятия на внутреннем и внешнем рынке // Инновационные технологии в кооперативном образовательном процессе: материалы Международной заочной научно.-практической конференции, посвященной 40-летию Саранского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации (Саранск, 19 окт. 2016 г.) / отв. ред. Б.Ф. Кевбрин. Саранск : ЮрЭксПрактик, 2016. С. 214–218.

6. Кузнецова Т. Е., Марабаева Л. В. Содержание и мероприятия программы стимулирования сбыта продукции предприятия // Фундаментальные исследования. 2013. № 8-1. С. 148–153.

УДК 139

ТОВАРНАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Татаринов Кирилл Александрович, магистрант
Харченков Никита Дмитрович, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st809194@ruc.su; st811750@ruc.su

PRODUCT STRATEGY OF A COMPANY

Tatarinov Kirill Aleksandrovich, Master's Degree student
Kharchenkov Nikita Dmitrovich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Актуальность исследования товарной стратегии предприятия объясняется тем, что адекватная товарная стратегия позволяет предприятию своевременно реагировать на изменяющиеся условия внешней среды, предпочтения потребителей, инновации, позволяет минимизировать предпринимательские риски и повысить конкурентоспособность предприятия.

Ключевые слова: товарная стратегия, товар, продукция, услуга, конкурентоспособность, потребитель, клиент, ассортимент.

The relevance of the study of the company's product strategy is explained by the fact that an adequate product strategy allows the company to respond in a timely manner to changing environmental conditions, consumer preferences, innovations, minimizes business risks and increases the competitiveness of the enterprise.

Keywords: product strategy, product, product, service, competitiveness, consumer, customer, assortment.

Товарная стратегия – это один из ключевых элементов маркетинговой стратегии предприятия. С ее помощью определяются наиболее перспективные направления развития ассортимента продукции или услуг, оптимизируются расходы на их производство и продажу, что в целом, приводит к повышению конкурентоспособности организации.

Товарная (продуктовая) стратегия предприятия – это комплекс мер и действий, которые приводят к формированию определенного ассортимента товаров или услуг. Данный ассортимент должен наиболее полно удовлетворять потребности клиентов организации и приносить ей максимальную прибыль [2, с. 22].

Основные цели товарной стратегии предприятия представлены на рис. 1.



Рисунок 1 – Цели товарной стратегии предприятия

Эффективная продуктовая стратегия предприятия должна строиться на определенных принципах:

– принцип ориентации на потребителя предполагает, что товарная стратегия предприятия должна учитывать вкусы и предпочтения потребителей и клиентов;

– принцип дифференциации ассортимента предполагает, что предприятие должно предлагать своим потребителям такие товары или услуги, которые будут отличаться от товаров конкурентов, например отличия, могут быть в их свойствах, характеристиках, цене, качестве и в прочих параметрах;

– принцип управления жизненным циклом товара подразумевает, что товарная стратегия предприятия учитывает стадию жизненного цикла товара – внедрение, рост, зрелость, спад – и, исходя из того или иного этапа, предпринимает какие-либо действия в отношении своей продукции или услуг;

– принцип оптимизации ассортимента предполагает, что организация должна регулярно анализировать ассортимент своей продукции на предмет их прибыльности или убыточности, избавляться от тех, что приносят убытки и развивать те, что приносят прибыль;

– принцип внедрения инноваций предполагает, что компания должна на постоянной основе отслеживать все нововведения своей отрасли, чтобы своевременно реагировать на изменения и прида-

вать своим товарам или услугам уникальные качества, отличающие их от товаров конкурентов, и отвечающих современным запросам потребителей [3, с. 34].

Продуктовая стратегия предприятия осуществляется при использовании соответствующих инструментов, представленных на рисунке 2.



Рисунок 2 – Инструменты товарной политики предприятия

В зависимости от целей предприятия его товарные стратегии могут быть разделены на несколько видов, представленных на рисунке 3.

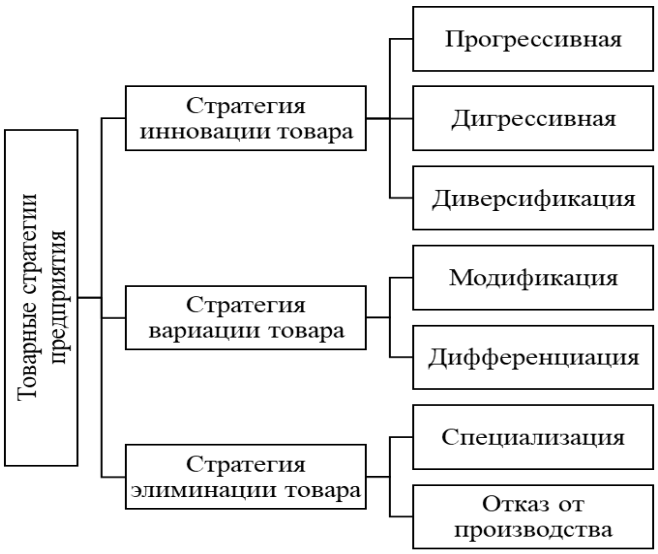


Рисунок 3 – Виды продуктовых стратегий предприятия

Рассмотрим данные виды стратегий подробнее.

Прогрессивная продуктовая стратегия инновации предприятия предполагает, что создается абсолютно новый товар, еще не имеющий аналогов на рынке.

Дигрессивная стратегия инновации продукта предполагает разработку рыночной новизны товара. Т.е. это может быть старый товар, но измененный с учетом НТП или появления новых потребностей потребителей. Также существующий товар может стать новым в рамках расширения ассортимента продукции компании.

Под диверсификацией товаров предполагается производство товаров, не относящихся к основной деятельности предприятия.

Стратегия модификации товара используется в целях придания товарам новых качеств и свойств, т.е., по сути, это повторное внедрение на рынок уже известного товара, но с новым расширенным набором качеств.

Стратегия дифференциации предполагает также изменение качеств и свойств уже имеющихся товаров. Но ее основное отличие от стратегии модификации в том, что товары должны отличаться от товаров конкурентов, а не от себя самих в прошлых вариациях.

Стратегия специализации предполагает концентрацию производства на конкретных видах товаров, приносящих наибольшую прибыль.

Отказ от производства товаров предполагает изъятие конкретного товара из продуктовой линейки предприятия.

Таким образом, от товарной стратегии предприятия зависит его положение на рынке, его конкурентоспособность и, в конечном, счете его финансовая устойчивость.

ЛИТЕРАТУРА

1. Брилина А. П. Способы совершенствования товарной политики предприятия / А. П. Брилина, Н. В. Алтынова // Проблемы устойчивого экономического развития в системе управления организацией, предприятием, учреждением уголовно-исполнительной системы : сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, Рязань, 20 мая 2023 года. – Рязань: Академия права и управления Федеральной службы исполнения наказаний, 2024. С. 22–27.

2. Касторнов Н. П. Товар и товарная политика предприятия / Н. П. Касторнов, В. В. Шелль // Наука и Образование. 2024. Т. 7, № 4. С. 22–26.

3. Мартиросян Г. А. Товарная стратегия производственной деятельности предприятия / Г. А. Мартиросян // Интернаука. 2025. № 13-4(377). С. 32 – 34.

4. Николаева М. А. Товарная политика: учебник для бакалавриата и магистратуры. Москва: Норма: ИНФА-М. 2024. 256 с.

5. Толмачева И. А. Товарная стратегия торговой компании / И. А. Толмачева // Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. 2021. № 1(105). С. 28–31.

6. Царева А. А. Исследование факторов, влияющих на товарную стратегию производственного предприятия / А. А. Царева, Н. В. Алтынова // Проблемы устойчивого экономического развития в системе управления организацией, предприятием, учреждением уголовно-исполнительной системы : сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, Рязань, 20 мая 2023 года. Рязань: Академия права и управления Федеральной службы исполнения наказаний, 2024. – С. 262–267.

УДК 139

ВЛИЯНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ОРГАНИЗАЦИЮ

Татаринов Кирилл Александрович, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st809194@ruc.su

THE IMPACT OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT ON THE ORGANIZATION

Tatarinov Kirill Aleksandrovich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Актуальность исследования влияния внешней среды организации на ее деятельность обусловлена необходимостью своевременной адаптации к постоянно изменяющимся внешним условиям, таким как конъюнктура рынка, технологии и инновации, изменения в законодательстве и прочим. Анализ внешней среды позволит руководству организации определять возможности и угрозы своего развития, своевременно предпринимать меры по нивелированию таких угроз и использованию таких возможностей. Все это приводит, в конечном итоге, к росту конкурентоспособности компании и минимизации рисков ее деятельности.

Ключевые слова: организация, внешняя среда, факторы внешней среды, менеджмент, стратегия, анализ.

The relevance of studying the impact of an organization's external environment on its activities is due to the need for timely adaptation to constantly changing external conditions, such as market conditions, technology and innovation, changes in legislation, and others. The analysis of the external environment will allow the organization's management to identify opportunities and threats to its development, and take timely measures to mitigate such threats and use such opportunities. All this ultimately leads to an increase in the company's competitiveness and minimization of the risks of its activities.

Keywords: organization, external environment, environmental factors, management, strategy, analysis.

Внешняя среда организации представляет собой совокупность факторов и условий, которые находятся вне сферы влияния организации, но одновременно с этим, влияют на ее функционирование в значительной степени.

Внешняя среда организации представлена множеством факторов, которые делятся на два уровня: микроуровень и макроуровень (рис. 1).

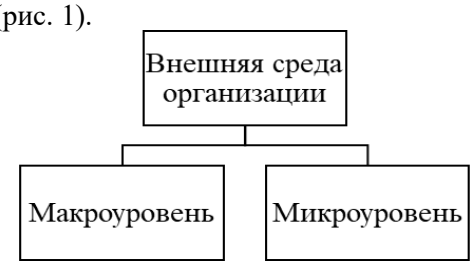


Рисунок 1 – Уровни внешней среды организации

Макроуровень внешней среды организации – это факторы, которые влияют на деятельность организации косвенно, и на которые сама организация повлиять не в состоянии [2, с. 39]. Факторы макросреды представлены на рис. 2.



Рисунок 2 – Факторы внешней макросреды организации

Как показывает рис. 2, внешняя макросреда организации представлена большим числом факторов: от экономических до природно-климатических.

Микроуровень внешней среды (ближнее окружение) – это факторы, которые напрямую влияют на деятельность организации. К таким факторам можно отнести клиентов организации, ее поставщиков, подрядчиков, кредиторов и других заинтересованных в деятельности организации лиц [2, с. 41]. Факторы микросреды представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Факторы микросреды организации

Фактор	Описание
Потребители	Физические или юридические лица, которые приобретают товары или пользуются услугами организации. Их предпочтения, мотивы поведения, социально-культурные нормы могут в значительной степени влиять на стратегию и тактику ведения бизнеса.
Конкуренты	Другие организации, которые производят аналогичные товары. Их конкурентное поведение, стратегия и конкурентные преимущества могут влиять на долю рынка, занимаемую организацией, на объем ее продаж и, соответственно, прибыль.
Поставщики	Физические или юридические лица, которые обеспечивают организацию сырьем, материалами, комплектующими и другими ресурсами, которые необходимы компании для производства ее товаров или оказания услуг. Данный фактор может повлиять на деятельность организации посредством ценовой политики, качества поставляемых ресурсов, сроком их поставки и т.д.
Посредники	Физические или юридические лица, которые оказывают организации помощь в продажах, продвижении и распространении ее товаров и услуг. К посредникам можно отнести дистрибьютеров, дилеров, розничных продавцов и других участников сбытового процесса. Стоимость услуг посредников влияют на конечную цену товара или услуги, по которой их приобретает потребитель.
Контактные аудитории	Это лица или организации, которые могут проявлять интерес к деятельности организации. К таким аудиториям можно отнести СМИ, общественные организации, Федеральная налоговая служба, Федеральная служба государственной статистики и пр.

Как мы видим, факторы микросреды тоже представлены большим числом заинтересованных лиц, среди которых может быть как обычный покупатель, так и государственные органы власти.

Для эффективного функционирования организация должна выстроить хорошо отлаженный процесс управления внешней средой.

Такой анализ может включать в себя анализ макросреды (PEST-анализ). С его помощью руководство организации может изучить влияние политических, экономических, социальных и технологических факторов на организацию, выявить потенциальные угрозы и возможности развития.

Также организации необходимо проводить постоянный мониторинг деятельности конкурентов в целях своевременного реагирования на конъюнктурные изменения рынка и разработки уникальных потребительских качеств ее товаров или услуг.

Кроме того, организация, в рамках процесса управления внешней средой, должна особое внимание обратить на управление рисками. Управлять рисками организация может посредством страхования, диверсификации рынков или продуктов и т.д.

Одним из ключевых аспектов управления внешней средой организации является анализ потребительских тенденций. Такой анализ помогает своевременно адаптировать товары или услуги организации под изменяющиеся предпочтения клиентов и потребителей [4, с. 229].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что внешняя среда организации оказывает значительное влияние на ее деятельность. Это влияние может быть как положительным, так и отрицательным. Любые изменения во внешней среде организации требуют от нее гибкости и своевременной адаптации [6]. Анализ внешней среды позволяет компании выявлять риски и угрозы, а также находить конкурентные преимущества собственной продукции или услуг. Понимания механизмов управления внешней средой позволяет организации эффективнее реагировать на изменения и минимизировать риски предпринимательской деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Воробьев Д. И. Управление рисками организации в современных нестабильных условиях внешней среды / Д. И. Воробьев, А. Р. Рахматуллина // Вестник Московского государственного университета технологий и управления имени К. Г. Разумовского (Первый казачий университет). Серия прикладных научных дисциплин. 2024. № 1. С. 51–59.

2. Дорощук М. В. Понятие и сущность внешней и внутренней среды организации / М. В. Дорощук // Технические науки: проблемы и решения : сборник статей по материалам XCI международной научно-практической конференции, Москва, 17 декабря 2024 года. Москва : Интернаука, 2024. С. 38–45.

3. Маркарян Э. Р. Влияния внешней среды на процесс планирования в деятельности организации / Э. Р. Маркарян, Б. А. Покровский, И. И. Саенко // Актуальные вопросы управления региональными социально-экономическими системами : сборник научных статей Международной научно-практической конференции, Курск, 05–06 июня 2024 года. Курск : Университетская книга, 2024. С. 246–249.

4. Питюк А. Д. Значение анализа факторов внешней среды в эффективном управлении организацией / А. Д. Питюк, В. В. Волейко // Междисциплинарные аспекты современной науки: новые подходы и технологии : сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Уфа, 03 июня 2024 года. Стерлитамак : Агентство международных исследований, 2024. С. 228–230.
5. Чернавских Е. Н. Стратегический анализ внешней и внутренней среды компании / Е. Н. Чернавских // Вектор экономики. 2024. № 2(92).
6. Кузнецова Е. Г., Кузнецова Т. Е. Стимулирование сбыта продукции предприятия как инструмент воздействия на рыночный спрос // Экономика и предпринимательство. 2014. № 12-2 (53). С. 711–713.

УДК 139

СТРАТЕГИЯ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Татаринов Кирилл Александрович, магистрант
Есенкин Вячеслав Денисович, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: st809194@ruc.su; st811740@ruc.su

STRATEGY IN CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Tatarinov Kirill Aleksandrovich, Master's Degree student
Yesenkin Vyacheslav Denisovich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В условиях экономической нестабильности, повышения международной политической напряженности, постоянных изменений внешней среды все более актуальным становится изучение антикризисных стратегий управления предприятием в целях обеспечения его стабильного функционирования и развития конкурентоспособности. В текущих условиях положение компании на рынке может быстро ухудшиться ввиду снижения спроса, негативных изменений в финансовой сфере и прочих условий. Поэтому наличие у предприятия эффективной антикризисной стратегии – это ключ к его выживанию и развитию.
Ключевые слова: антикризисная стратегия, нестабильность, управление, кризис, анализ, план, контроль.

In the context of economic instability, increased international political tension, and constant changes in the external environment, it is becoming increasingly important to study anti-crisis strategies for enterprise management in order to ensure its stable functioning and competitiveness. In the current conditions, the company's market position may deteriorate rapidly due to lower demand, negative changes in the financial sector, and other conditions. Therefore, the company's effective anti–crisis strategy is the key to its survival and development.
Keywords: anti-crisis strategy, instability, management, crisis, analysis, plan, control.

Антикризисное управление предприятием – это меры по недопущению или устранению последствий кризисной ситуации на предприятии [2, с. 103]. Антикризисное управление предприятием базируется на определённых принципах:

– раннее выявление «симптомов» кризисной ситуации. Наиболее оптимальный вариант устранения кризисной ситуации – это ее недопущение. Поэтому мониторинг ранних признаков зарождающегося кризиса и реакция на них позволит предприятия значительный объем ресурсов;

– скорость и гибкость реагирования на кризисную ситуацию. Своевременная реакция на надвигающийся кризис в деятельности и решения, которые будут адаптированы под изменяющиеся условия функционирования, позволят предприятию выйти из кризисной ситуации с наименьшими финансовыми, ресурсными, кадровыми и прочими потерями;

– комплексный подход. Осуществляя антикризисное управление, руководство предприятия при принятии решений должно ориентироваться на все аспекты его функционирования;

– оптимизация ресурсов. В кризисной ситуации наиболее острым становится вопрос нехватки ресурсов. Соответственно, повышение рациональности их использования становится первоочередной задачей для руководства предприятия;

– усиление контроля. Контроль за результатами работы – ключевой элемент для успешного выхода из кризисной ситуации, т.к. он позволяет своевременно выявить отклонения от намеченных целей и реагировать на них.

В развитии любой организации существует вероятность наступления

кризиса. Характерной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации могут возникать на всех стадиях жизненного цикла предприятия (становление, рост, зрелость, спад). Следовательно, любое управление должно быть антикризисным, то есть построенным на учете возможности и опасности кризиса. В антикризисном управлении решающее значение имеет стратегическое управление.

Антикризисная стратегия предприятия подразумевает под собой систему мер по предотвращению

или нивелированию негативных последствий кризисов. Кроме того, антикризисная стратегия должна предусматривать использование факторов возникновения кризисной ситуация, как потенциальных возможностей развития предприятия [1, с. 115].

Среди множества существующих определений стратегического управления наибольший интерес представляют несколько, которые были предложены авторитетными разработчиками этой теории. Так, Шендел и Хаттен рассматривали его как «процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям».

Пирс и Робинсон определяют стратегическое управление «как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации». По Хиггенсу – «стратегическое управление – это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением» [2, с. 105].

Руководству предприятия необходимо отслеживать основные факторы окружающей среды и делать своевременные и правильные выводы относительно своих потребностей в изменениях. В зависимости от того, в какой области они представляют опасность для достижения целей данной компании, выбирается соответствующая антикризисная стратегия

Этапы реализации антикризисной стратегии предприятия представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Этапы антикризисной стратегии предприятия

Как мы видим по рисунку 1, антикризисная стратегия предприятия реализуется в шесть этапов. При этом продолжительность того или иного этапа зависит от выбора конкретного вида антикризисной стратегии управления предприятием. Виды антикризисных стратегий представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Виды антикризисных стратегий управления предприятием

Как демонстрирует рисунок 2, существует семь видов антикризисных стратегий, которые предполагают как ответную реакцию на кризисную ситуацию, так и превентивные меры по ее недопущению.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что антикризисная стратегия управления предприятием – один из основных элементов в управлении предприятии в целом [6]. Любое предприятие неизбежно сталкивается с кризисными ситуациями в процессе своей деятельности. И качество, скорость, гибкость, а также рациональность принимаемых руководством организации решений в непростых условиях определяет дальнейшее существования бизнеса и его эффективность и конкурентоспособность.

ЛИТЕРАТУРА

1.Соловьёв, В. С. Криминологические исследования преступности несовершеннолетних в условиях цифровизации общества: ожидания и реальность / Соловьев В. С. // АЮВ. 2024. №1 (45). С. 92–99.

2.Назарова, И. С. Проблемы регламентации ответственности за кибербуллинг в российской федерации / И. С. Назарова, Л. А. Шеншина // Аграрное и земельное право. 2025. №5. С. 51–54.

3.Феденко, М. Л. Кибергруминг как латентная форма виртуальной виктимизации несовершеннолетних: криминалистический анализ манипулятивных тактик и проблемы уголовно-правового противодействия / М. Л. Феденко // Вопросы ювенальной юстиции. № 3. 2025. С. 2–6.

4.Быстрова, Ю. В. Киберпреступность в отношении несовершеннолетних: причины и направления предупреждения / Ю. В. Быстрова // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина. 2025. №5. С. 228–233.

5.Виноградова, О. П. Детерминанты преступлений, совершаемых в отношении несовершеннолетних, с использованием информационных технологий в сети Интернет / О. П. Виноградова // Криминалистика: вчера, сегодня, завтра. 2024. №. 4. С. 37–48.

6. Кузнецова Т. Е. Ситуационный менеджмент в страховании // В сборнике: Инновации в образовательном процессе. Материалы научно-практической конференции. Редколлегия: Б. Ф. Кевбрин (отв. ред.) и [др.]. 2017. С. 306–309.

УДК 339.137

ПОНЯТИЕ И ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Тидякина Маргарита Ивановна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail:ololos2015@mail.ru

CONCEPT AND FACTORS OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE PRODUCTS

Tidyakina Margarita Ivanovna, Master's Student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье анализируется понятие конкурентоспособности и факторы, влияющие на её уровень. втор систематизирует условия, необходимые для её обеспечения. В статье обосновывается, что именно рациональное соотношение коммерческих и организационных факторов способствует эффективному сбыту, росту лояльности потребителей и укреплению рыночных позиций предприятия.

Ключевые слова: конкурентоспособность продукции, управление, подходы, внешняя и внутренняя среда, принципы, результативность, интеграция, подходы, факторы, управление, миссия, цели, методы.

This article analyzes the concept of competitiveness and the factors influencing its level. It systematizes the conditions necessary to ensure it. The article substantiates that a rational balance of commercial and organizational factors contributes to effective sales, increased consumer loyalty, and the strengthening of a company's market position.

Keywords: product competitiveness, management, approaches, external and internal environment, principles, performance, integration, approaches, factors, management, mission, goals, methods.

В условиях современной рыночной экономики конкуренция выступает фундаментальным механизмом, позволяющим идентифицировать наиболее эффективных хозяйствующих субъектов. В производственной сфере именно конкурентоспособность продукции является ключевым фактором достижения высоких финансовых результатов. Данная многогранная концепция подтверждает соответствие товара ожиданиям потребителей как в части технических характеристик, так и в аспекте коммерческих условий реализации. Кроме того, значимым компонентом конкурентоспособности выступает уровень эксплуатационных затрат потребителя в процессе использования продукции.

Детальный анализ компонентов конкурентоспособности продукции позволяет выделить следующие ключевые аспекты [1, с. 35]:

1. Ценовой фактор: базируется на сопоставлении стоимостных характеристик товара с предложениями конкурентов. Важную роль здесь играет гибкость ценообразования в зависимости от рыночной конъюнктуры, а также наличие программ лояльности и систем скидок, повышающих потребительскую привлекательность.

2. Качественные характеристики: включают в себя совокупность функциональных и технических параметров изделия. При этом значимым дополнением к физическим свойствам товара выступает высокий уровень сопутствующего сервиса.

3. Имиджевая составляющая (престижность): определяется степенью узнаваемости бренда. Формирование устойчивой рыночной позиции и положительного восприятия продукта обеспечивается за счет активных маркетинговых коммуникаций и эффективного позиционирования [2, с. 550].

Данные компоненты лежат в основе конкурентных преимуществ и долгосрочной устойчивости компании. Уровень конкурентоспособности напрямую коррелирует с рыночным потенциалом товара: высокие показатели гарантируют успешный сбыт и востребованность у потребителей. Основные факторы, определяющие рыночные позиции продукта, наглядно представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Факторы конкурентоспособности продукции

Ключевыми факторами, определяющими конкурентный статус продукции, являются:

1. Качественные характеристики: степень соответствия потребительским ожиданиям, соблюдение стандартов и этических принципов производства.

2. Ценовая политика: стратегическое ценообразование, влияющее на объемы сбыта и рентабельность.

3. Логистическая доступность: территориальное удобство, бесперебойность поставок и эффективность коммуникаций с персоналом.

4. Предпродажный сервис: предвосхищение клиентских запросов, презентация уникальных свойств товара и организация доставки.

5. Макросреда (политика и экономика): влияние государственного регулирования, международного положения, инфляционных процессов и динамики рынка.

6. Социально-демографический профиль: учет уровня образования, занятости и культурных особенностей целевой аудитории.

7. Менеджмент и кадры: управленческая компетентность, профессионализм штата и эффективность выбранной конкурентной стратегии.

8. Информационно-технологический базис: качество управления внутренними данными и оптимизация бизнес-процессов.

9. Маркетинговое восприятие и сбыт: уровень доверия к бренду, имиджевая составляющая и активность программ продвижения.

10.Сервисное сопровождение: комплексный подход к обслуживанию клиентов на всех этапах взаимодействия.

Наличие указанных факторов определяют целесообразность выявления условий обеспечения конкурентоспособности продукции, которые подразделяются на два блока: коммерческие и организационные условия (рис. 2) [3, с. 250].

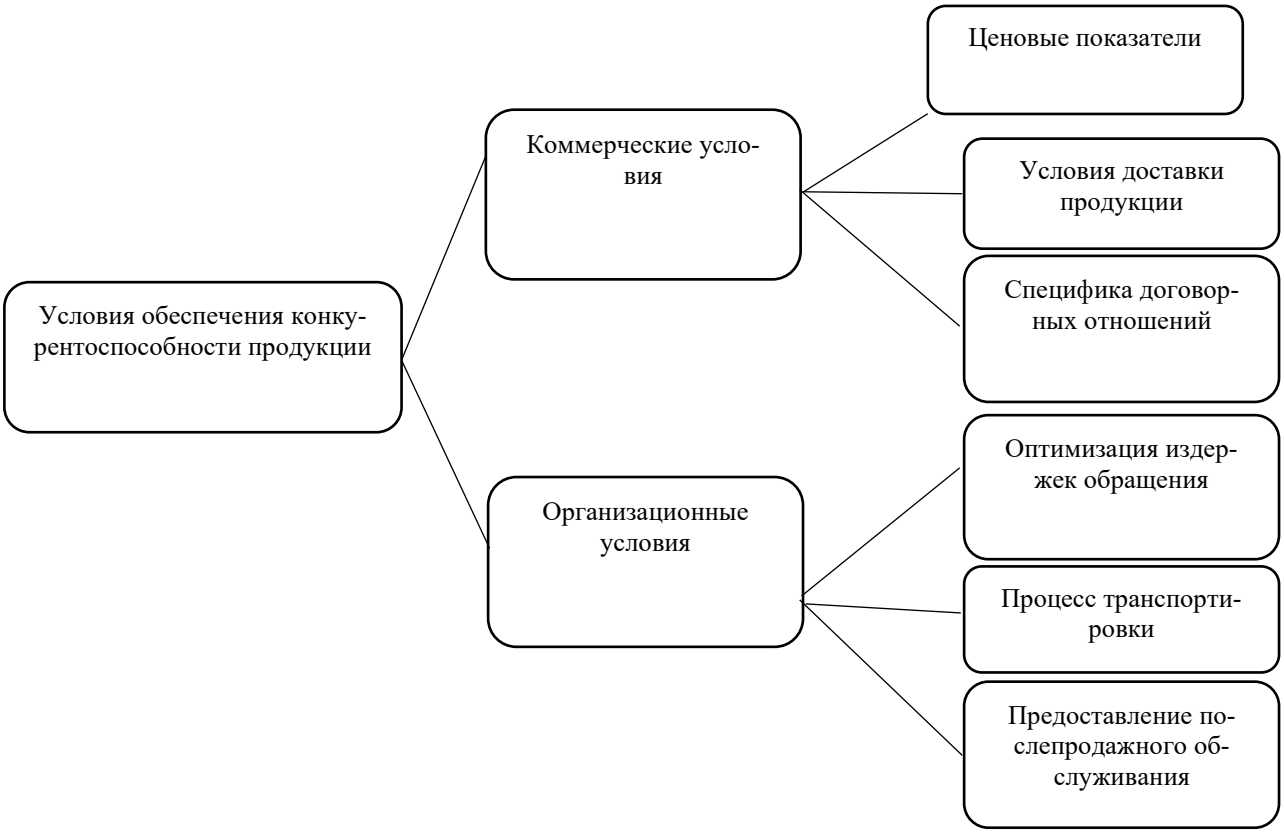


Рисунок 2 – Условия обеспечения конкурентоспособности продукции

Механизм реализации товаров базируется на сочетании рыночных и внутренних факторов.

Коммерческий блок включает поиск оптимальной цены, развитие надежных каналов доставки и выстраивание системы выгодных контрактов.

Организационный блок фокусируется на внутренних процессах производителя: управлении затратами на упаковку и склад, совершенствовании транспортных схем и обеспечении качественной сервисной поддержки после совершения сделки.

Оптимальное сочетание коммерческих и организационных условий обеспечивает успешную реализацию продукции, удовлетворение потребностей клиентов и повышение конкурентоспособности компании на рынке.

Оценивая уровень конкурентоспособности продукции, прежде всего, оценивают ряд потребительских и экономических критериев (рис. 3) [4, с.24].

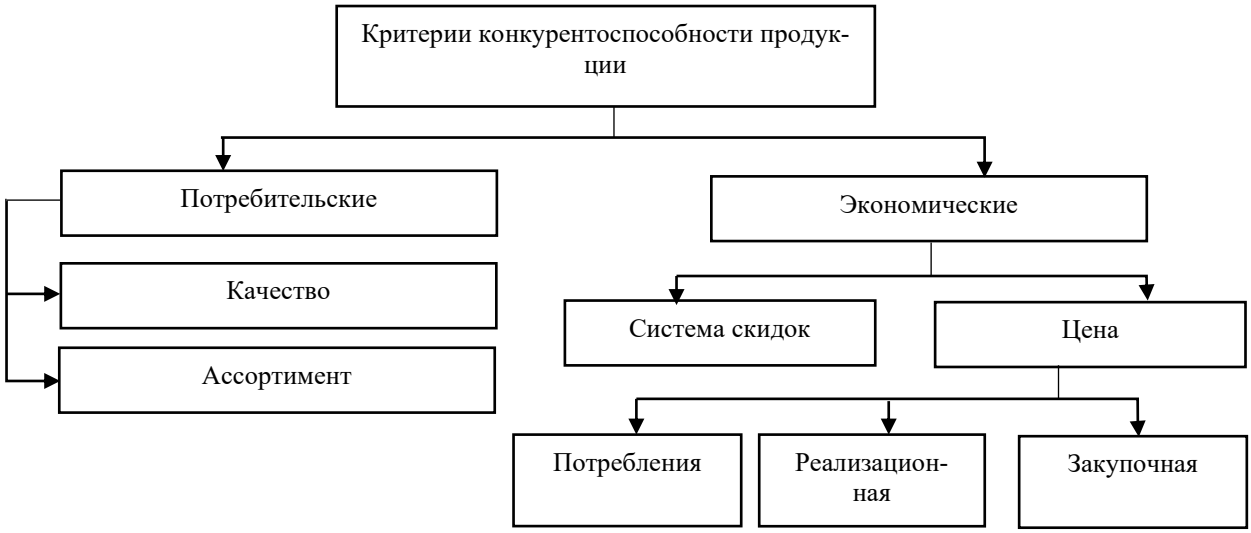


Рисунок 3 – Классификация критериев конкурентоспособности продукции

Для любого хозяйствующего субъекта критически важен аудит рыночных позиций и конкурентных преимуществ выпускаемых товаров. Несмотря на методологическую сложность точного измерения степени влияния отдельных факторов на итоговый результат, признание наличия такой взаимосвязи диктует необходимость поиска путей укрепления конкурентоспособности. Менеджменту организации следует осуществлять систематический мониторинг макро- и микросреды для поиска резервов роста [5]. Обеспечение конкурентных преимуществ должно охватывать все бизнес-процессы, выступая фундаментом финансовой стабильности и экономической безопасности.

Таким образом, конкурентоспособность продукции представляет собой комплексный показатель, определяющий жизнеспособность организации на рынке. Она формируется за счет совокупного влияния множества факторов: от качественных характеристик и ценовой политики до эффективности менеджмента и внешних экономических условий. Исследование подтвердило, что достижение рыночного успеха невозможно без гармонизации коммерческих и организационных аспектов сбыта. В конечном итоге, конкурентоспособность – это подтвержденная рынком способность товара превосходить аналоги конкурентов по степени удовлетворения запросов потребителей в конкретный момент времени

ЛИТЕРАТУРА

1. Гапоненко А. Традиционные и новые факторы конкурентоспособности организаций // Проблемы прогнозирования. – 2014 г. № 5. с. 88

2. Келейникова С. В., Пруцкова Е. В. Роль стратегического анализа в управлении развитием предприятия/ Управленческий учет: Научный журнал № 5 ч. 2. 2021. С. 548–552

3. Келейникова, С. В. Основные подходы и концепции стратегического менеджмента. материалы II Междунар. науч.-практ. конф. «Научные исследования в социально-экономическом развитии общества» (Саранск, 11–12 апр. 2018 г.) Саран. кооп. ин-т (фил.) РУК. Саранск : Принт-Издат, 2018. 452 с.

4. Фатхутдинов, Р. А. Стратегическая конкурентоспособность : учебник / Р. А. Фатхутдинов. Москва : Экономика, 2019. 504 с

5. Маркин С. А., Шилкина Т. Е. Расчет основных показателей структуры капитала на примере ОАО "Саранский завод "Резинотехника" // В сборнике: Проблемы развития социально-экономических систем. Материалы Национальной научно-практической конференции. Редколлегия: Р. Р. Хайров [и др.]. 2019. С. 141–145.

УДК 632.51:57

АЛЛЕЛОПАТИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ CALENDULA OFFICINALIS L. НА РАННИЕ РОСТОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕКОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР

Чегодаева Нина Дмитриевна, кандидат сельскохозяйственных наук, доцент
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
e-mail: chegodaevand@mail.ru

ALLELOPATHIC EFFECT OF CALENDULA OFFICINALIS L. ON EARLY GROWTH INDICATORS OF ORNAMENTAL CROPS

Chegodaeva Nina Dmitrievna, Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Календула лекарственная является широко распространенной декоративной культурой. В статье отражены результаты исследования по влиянию водных вытяжек Calendula officinalis L. на рост корешков и проростков декоративных растений.

Установлено, что водные вытяжки растений календулы лекарственной ингибируют рост 4-х дневных корешков уже при низких концентрациях на 10–85 %, рост проростков на – 1–30 %. С увеличением концентрации вытяжек аллелопатическое действие растений календулы повышается. Рост корешков подавляется на 64–94 %, рост проростков – на 35–53 %. При высоких концентрациях идет полное ингибирование ранних ростовых показателей декоративных культур. Всё это указывает на сильную аллелопатическую активность растений календулы лекарственной.

Ключевые слова: календула лекарственная, аллелопатия, декоративные культуры, рост корешков, рост проростков, ранние ростовые показатели.

Calendula officinalis is a widespread ornamental crop. This article presents the results of a study on the effect of aqueous extracts of Calendula officinalis L. on the growth of roots and seedlings of ornamental plants.

It was found that aqueous extracts of Calendula officinalis plants inhibit the growth of 4-day-old roots by 10–85 % at low concentrations, and seedling growth by 1–30 %. The allelopathic effect of Calendula plants increases with increasing concentrations of the extracts. Root growth is inhibited by 64–94 % and seedling growth by 35–53 %. At high concentrations, early growth indicators of ornamental crops are completely inhibited. All this indicates strong allelopathic activity of calendula officinalis plants.

Keywords: calendula officinalis, allelopathy, ornamental crops, root growth, seedling growth, early growth indicators.

Целью данного исследования явилось изучение влияния водных вытяжек растений календулы лекарственной разной концентрации рост ювенильных органов декоративных растений.

Для изучения данного вида взаимоотношений растений был выбран распространенный вид декоративного растения, календула лекарственная.

Календула лекарственная (Calendula officinalis L.) – это однолетнее растение семейства Астровые. У календулы стебель прямостоячий, часто ветвящийся от основания, ребристый, покрытый железистыми волосками сверху. Листья очередные, нижние – продолговато-яйцевидные, с черешками, верхние – продолговатые или ланцетовидные, сидящие. Корень календулы – стержневой, ветвистый. Цветки собраны в корзинки золотисто-желтого или оранжевого цвета, расположены на концах стебля и его разветвлениях. Плод – изогнутое семя разной формы и величины. Календула размножается исключительно семенами. Календулу сеют ранней весной, семена прорастают при температуре 4–7°С. Всходы появляются через 9–16 дней, фаза бутонизации наступает через 34–41 дней, массовое цветение – через 64–76 дней. Оптимальная температура роста 20–26°С. Созревание семян – через 100–120 дней после посева. Цветет начиная с конца мая и до заморозков. Календула засухоустойчивое растение, при недостатке влаги и высоких температурах интенсивность цветения значительно снижается [2].

Аллелопатическая активность календулы лекарственной (Calendula officinalis L.) оценивалась методом биотестов. В качестве тест–объектов использовали семена декоративных культур: агератум (Ageratum), бархатцы прямостоячие (Tagétes erecta L.), георгина однолетняя (Dahlia variabilis Desf.), гвоздика турецкая (Dianthus barbatus L.) астра (Callistephus chinensis L.), семена которых предварительно дезинфицировались в растворе марганцовокислого калия для предотвращения развития патогенных грибов и микрофлоры [3].

Аллелопатическая активность календулы лекарственной изучался по влиянию различных концентраций суточных водных вытяжек из воздушно-сухой массы на тест–объекты. Вытяжки готовились в концентрации: 1:100, 1:50, 1:10 в которых и проращивались семена исследуемых культур, контрольные образца проращивались в дистиллированной воде. Проращивание семян производилось по ГОСТу 12038-84. Семена раскладывали на полоски фильтровальной бумаги с бинтом, нижний край которых помещали в соответствующие вытяжки. Опыты закладывались в трёхкратной повторности [4].

В качестве критериев оценки аллелопатической активности календулы рассматривалось влияние водных вытяжек на такие ранние ростовые показатели, как рост корешков и проростков. Сила начального роста определялась методом морфофизиологической оценки. Семена проращивали до образования корней 4-х дневного возраста. На контроле их увлажняли водой, семена тест-объектов – в вытяжках разной концентрации. Контрольные и опытные проростки подвергали биометрическим исследованиям, измеряли длину корешков и проростков проросших семян, которые выражали в процентах к длине контрольных проростков, принимавшихся за 100 %. Анализ результатов исследования проводили методами математической статистики. Для этого использована специальная программа Stat. Рост ювенильных органов оказывает большое влияние на рост, развитие и, соответственно, формирование полноценных декоративных растений [5].

При рассмотрении аллопатического влияния растений календулы лекарственной на ранние ростовые показатели выявлено, что она оказывает влияние и на рост и развитие корешков. Уже при концентрации вытяжек 1:100 наблюдается подавление роста корешков тест-объектов (табл. 1, рис. 1).

Таблица 1 – Рост корешков декоративных культур в водных Calendula officinalis L., см

Видрастения	**Контроль (дистил. вода)**	**Концентрация водных вытяжек календулы**		
		1:100	**1:50**	**1:10**
Агератум	0,11±0,01	0,10±0,00	0,04 ±0,00	Не проросли
Астра	1,43±0,65	0,22±0,11	0,10 ±0,00	Не проросли
Бархатцы прямостоячие	4,86±1,91	2,08±0,68	0,73 ±0,39	Не проросли
Георгина однолетняя	1,95±1,05	1,76±1,03	0,66± 0,34	Не проросли
Гвоздика турецкая	1,56±1,03	1,24±0,57	0,15 ± 0,05	Не проросли

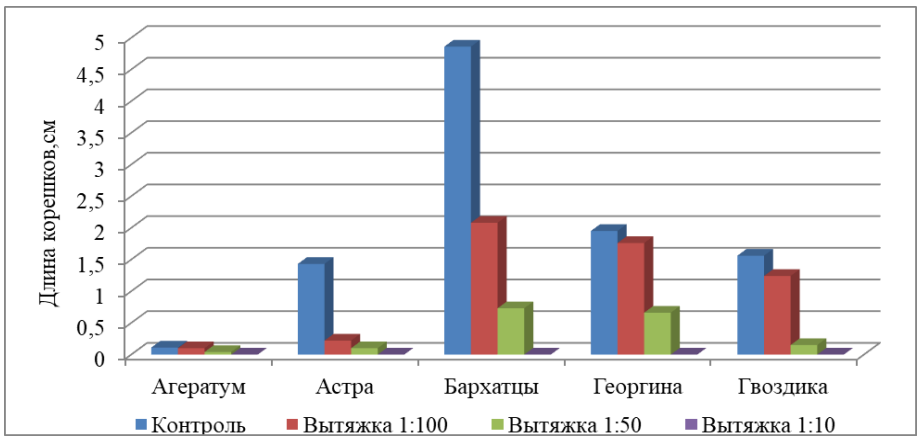


Рисунок 1 – Рост корешков декоративных культур в водных вытяжках Calendula officinalis L., см

Рост корешков агератума при концентрации вытяжек 1:100 подавляется на 10 %, астры – 85 %, бархатцев прямостоячих – на 58 %, георгины однолетней – на 10 %, гвоздики турецкой на 31 %. Это говорит о том, что уже при малых концентрациях водных вытяжек растения календулы оказывает значительное аллелопатическое влияние на рост корешков декоративных растений, что тормозит в дальнейшем формирование взрослых растений.

При увеличении концентрации вытяжек 1:50 ингибирование роста корешков тест-объектов выражено еще в большей степени. У агератума и георгины по сравнению с контролем рост корешков ингибируется на 64–67 %, у остальных растений на 81–94 %. Вытяжки с концентрацией 1:10 оказались очень агрессивными, так как семена ни одной из культур не проросли.

Таким образом, водные вытяжки календулы лекарственной подавляют рост корешков декоративных растений, что доказывает высокую аллелопатическую активность календулы лекарственной.

К ранним ростовым показателям относится и развитие проростков, дающих начало надземным органам растений (табл. 2, рис. 2).

Таблица 2 – Рост проростков декоративных культур в водных вытяжках Calendula officinalis L., см

Вид растения	**Контроль (дистил. вода)**	**Концентрация водных вытяжек календулы**		
		1:100	**1:50**	**1:10**
Агератум	1,01±0,01	0,88±0,19	0,50±0,06	Не проросли
Астра	1,34 ±0,73	1,18±0,27	0,65± 0,05	Не проросли
Бархатцы прямостоячие	4,86±1,91	3,45±0,76	3,17±0,22	Не проросли
Георгина однолетняя	3,29±1,18	3,26±1,04	1,96±0,92	Не проросли
Гвоздика турецкая	1,67±0,98	1,34± 0,70	0,80± 0,20	Не проросли

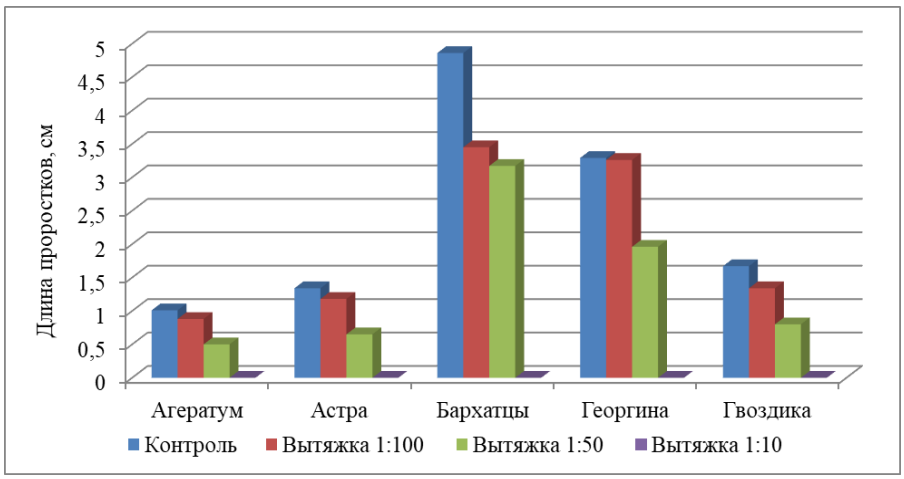


Рисунок 2 – Рост проростков декоративных культур в водных вытяжках Calendula officinalis L., см

Результаты исследования указывают на то, что развитие проростков идет аналогичным образом. При концентрации вытяжек 1:100 рост проростков георгины однолетней подавлялся незначительно. У агератума и астры подавляется на 12–13 %, гвоздики турецкой на 20 %, бархатцев прямостоячих – 30 %.

При концентрации вытяжки 1:50 рост проростков существенно ингибируется как по отношению к предыдущему варианту, так и по отношению к контролю. У бархатцев рост проростков подавляется на 35 %, остальных тест–объектов по сравнению с контролем на 51–53 %. При концентрации вытяжки 1:10, семена декоративных культур не проросли.

Полученные результаты указывают на то, что водные вытяжки растений календулы лекарственной уже при низких концентрациях ингибируют рост корешков декоративных растений на 10–85 %, рост проростков на 1–30 %. С увеличением концентрации вытяжек аллелопатическое действие растений календулы повышается. Рост корешков уменьшается на 64–94 %, рост проростков – на 35–53 %. При высоких концентрациях идет полное ингибирование ранних ростовых показателей декоративных культур. Всё это указывает на сильную аллелопатическую активность растений календулы лекарственной.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гродзинский А. М. Аллелопатия в жизни растений и их сообществ. Киев: Наукова Думка, 2013. 198 с.

2. Голышенков П. П. Лекарственные растения и их использование. 5-е изд., перераб. и доп. Саранск : Мордов. Кн. изд-во. 1990. 302 с.

3. Чегодаева Н. Д., Маскаева Т. А., Лабутина М. В. Аллелопатическое влияние Matricaria chamomilla L. на посевные качества и ранние ростовые показатели пшеницы мягкой и ржи посевной // Успехи современного естествознания. 2019. № 11. С. 31–36;

4. Чегодаева Н. Д., Маскаева Т. А., Лабутина М. В., Кудашкин С. Е. Аллелопатическое влияние козлятника восточного (Galéga orientalis L.) на рост ювенильных органов хлебных злаков // Успехи современного естествознания. 2022. № 8. С. 13–17.

5. Матвеев Н. М. Аллелопатия как фактор экологической среды. Самара : Самарское кн. изд-во, 2014. 302 с.

УДК 658.14

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Чекушкин Дмитрий Геннадьевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: chek1999@yandex.ru

EFFECTIVE MANAGEMENT OF FINANCIAL STABILITY ENTERPRISES

Chekushkin Dmitry Gennadievich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье представлен комплексный анализ теоретико-методологических основ эффективного управления финансовой устойчивостью предприятия. Рассмотрены сущностные характеристики категории «финансовая устойчивость», эволюция ее трактовки в отечественной и зарубежной литературе. Систематизированы основные методы оценки финансовой устойчивости. Предложена трехуровневая модель управления финансовой устойчивостью, интегрирующая диагностику, прогнозирование и контроль в единый управленческий цикл. Выявлены ключевые факторы, детерминирующие уровень финансовой устойчивости, и определены направления ее повышения.

Ключевые слова: финансовая устойчивость предприятия, управление финансовой устойчивостью, коэффициентный анализ, интегральная оценка, финансовые риски.

This article presents a comprehensive analysis of the theoretical and methodological foundations of effective enterprise financial stability management. It examines the essential characteristics of the category "financial stability" and the evolution of its interpretation in domestic and international literature. It systematizes the main methods for assessing financial stability. A three-tier financial stability management model is proposed, integrating diagnostics, forecasting, and monitoring into a single management cycle. Key factors determining the level of financial stability are identified, and avenues for its improvement are outlined.

Keywords: financial stability of an enterprise, financial stability management, Ratio analysis, integral assessment, financial risks.

Современные экономические условия, характеризующиеся высокой степенью нестабильности, геополитической напряженностью и неопределенностью, обостряют необходимость точной своевременной оценки финансового состояния предприятия [1, с. 59]. Финансовая устойчивость выступает важнейшим фактором стабильности не только отдельного хозяйствующего субъекта, но и национальной экономики в целом. В этом контексте особое значение приобретает обеспечение финансовой устойчивости предприятий как ключевого условия их выживания и конкурентоспособности [5, с. 180]. Так, задача управления финансовой устойчивостью заключается в поддержании оптимального баланса между стабильностью и развитием.

Категория «финансовая устойчивость предприятия» прошла существенную эволюцию за последние десятилетия. В зарубежной литературе она традиционно рассматривается в тесной связи с такими понятиями, как «непрерывность деятельности» и «устойчивое развитие» [7, с. 64]. В российской науке финансовая устойчивость чаще всего определяется как способность предприятия выполнять свои обязательства, покрывать издержки и развиваться без угрозы для платежеспособности [5, с. 181].

Можно выделить несколько подходов к трактовке данного термина:

– Абсолютный подход рассматривает финансовую устойчивость как состояние финансовых ресурсов, при котором предприятие способно за счет собственных средств покрывать затраты на расширенное воспроизводство.

– Относительный подход во внимании берет соотношение собственного и заемного капитала.

– Комплексный подход интегрирует оценку ликвидности, платежеспособности, кредитоспособности и финансовой независимости.

При определении сущности финансовой устойчивости особое внимание уделяется учету факторов внутренней и внешней среды.

К внешним (неконтролируемым) факторам относятся:

– макроэкономическая ситуация (темпы инфляции, валютный курс, ставка рефинансирования);

– государственное регулирование (налоговая, таможенная, денежно-кредитная политика);

– конъюнктура отраслевых рынков;

– уровень конкуренции.

К внутренним (неконтролируемые) факторам относятся:

– структура капитала;

– эффективность использования активов;

– качество управления оборотным капиталом;

– кадровый и технологический потенциал;

– уровень операционных и финансовых рисков [6, с. 106].

Автор Е. В. Ермакова предлагает свою классификацию, где факторы финансово-экономической устойчивости систематизированы по степени адаптивности производственно-экономической системы к изменениям внешней среду.

Рассмотрим методы оценки финансовой устойчивости.

Коэффициентный анализ является наиболее распространенным инструментом оценки финансовой устойчивости и включает:

1. Коэффициент автономии (финансовой независимости) – характеризует долю средств, вложенных собственниками в общую стоимость имущества, рассчитывается как отношение собственного капитала к валюте баланса.

2. Коэффициент финансовой зависимости – отношение заемного капитала к собственному.

3. Коэффициент маневренности собственного капитала – показывает, какая часть собственного капитала направлена на финансирование текущей деятельности.

4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами – отношение собственных оборотных средств к оборотным активам.

5. Коэффициент текущей ликвидности и коэффициент абсолютной ликвидности, характеризующие способность предприятия погашать краткосрочные обязательства [3, с. 75].

Интегральный подход предполагает сведение множества частных показателей к единому обобщающему показателю, что позволяет ранжировать предприятия по уровню финансовой устойчивости.

Дискриминантные модели (модели прогнозирования банкротства) – Альтмана, Таффлера, Лиса широко применяются в зарубежной практике. Однако при их использовании в российских условиях необходима адаптация с учетом национальной специфики и отраслевых особенностей.

Эффективное управление финансовой устойчивостью требует системного подхода, объединяющего диагностику, прогноз и контроль в единый управленческий цикл. В современной литературе обосновывается необходимость непрерывного, последовательного управления финансовой устойчивостью, что предполагает переход от эпизодических аналитических процедур к регулярному мониторингу [4, с. 176].

Авторы предлагают трехуровневую модель управления финансовой устойчивостью:

– Стратегический уровень – определение целевых параметров финансовой устойчивости в рамках общей стратегии развития предприятия (период 3–5 лет).

– Тактический уровень направлен на разработку и реализацию мероприятий по поддержанию финансовой устойчивости в рамках годового планирования.

– Оперативный уровень предполагает ежедневный мониторинг ключевых показателей с использованием системы контрольных точек и карты рисков. Позволяет своевременно выявлять критические зоны и принимать корректирующие управленческие решения [4, с.178]. Карта рисков – это систематизированный перечень потенциальных угроз с оценкой вероятности их реализации и величины возможного ущерба. На основе карты рисков разрабатывается набор контрольных точек – пороговых значений ключевых показателей, превышение которых служит сигналом для принятия управленческих решений.

На основе систематизации лучших практик можно выделить следующие направления повышения эффективности управления финансовой устойчивостью:

1. Оптимизация структуры капитала предполагает достижение рационального соотношения собственных и заемных средств, минимизирующего средневзвешенную стоимость капитала и обеспечивающего приемлемый уровень финансового риска.

2. Управление оборотным капиталом – сокращение операционного и финансового циклов за счет ускорения оборачиваемости запасов, оптимизации дебиторской и кредиторской задолженности.

3. Реструктуризация задолженности. В условиях роста кредитных ставок и снижения доступности финансирования пересмотр условий обслуживания долга, конвертация краткосрочных обязательств в долгосрочные.

4. Повышение рентабельности предполагает реализацию мероприятий по росту операционной эффективности, снижению затрат, диверсификации доходов.

5. Внедрение цифровых инструментов управления – автоматизация мониторинга финансовых показателей, создание систем раннего предупреждения кризисных явлений.

6. Формирование резервов и страховых фондов направлено на создание финансовых «подушек безопасности» для компенсации непредвиденных потерь.

Так, финансовая устойчивость предприятия представляет собой комплексную экономическую категорию, отражающую способность предприятия поддерживать свою деятельность, выполнять обязательства и развиваться в условиях неопределенности.

Проведенный анализ показывает, что ключевыми факторами успеха в этой области выступают: внедрение системы контрольных точек и кары рисков; использование современных цифровых инструментов мониторинга и прогнозирования; учет фазы жизненного цикла предприятия и отраслевой специфики при выборе методов оценки и управленческих воздействий.

Дальнейшие исследования в этой области целесообразно направить на разработку отраслевых методик оценки финансовой устойчивости, создание интегральных показателей, учитывающих нематериальные факторы (качество управления, инновационный потенциал), и развитие моделей прогнозирования на основе технологий искусственного интеллекта.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абдухаликова Д. Т. Опыт передовых зарубежных стран по оценке финансового состояния предприятий и выявлению признаков банкротства // Academic Research in Modern Science. 2025. С. 55–62.

2. Алексеева Е. В., Петров А. И. Оценка и управление финансовой устойчивостью организации: теоретические аспекты // Материалы конференции РИОР. 2025. С. 58–64

3. Ермакова Е. В. Управление финансово-экономической устойчивостью производственно-экономической системы : монография. Москва : МГЭУ, 2023. 130 с.

4. Клинова Е. А., Тедозашвили Л. Т. Модель управления финансовой устойчивостью предприятия // Управленческий учет. 2026. № 2. С. 176–182.

УДК 339

МЕТОДЫ АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Чудаева Татьяна Викторовна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: taradaeva.tanja@yandex.ru

METHODS OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS ANALYSIS AND ASSESSMENT

Chudaeva Tatiana Viktorovna, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Актуальность темы исследования обусловлена радикальной трансформацией глобального экономического пространства, характеризующейся усилением неопределенности, высокой скоростью технологических изменений и обострением межфирменной конкуренции. Поэтому особую важность приобретает изучение методов формирования и оценки стратегии повышения уровня конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: методы, анализ, оценка, управление, конкурентоспособность, предприятие

The relevance of the research topic is due to the radical transformation of the global economic space, characterized by increased uncertainty, high speed of technological change and increased inter-company competition. Therefore, it is particularly important to study the methods of forming and evaluating a strategy to increase the competitiveness of an enterprise.
Keywords: methods, analysis, evaluation, management, competitiveness, enterprise

«Под конкуренцией стоит понимать показатель деятельности предприятия, связанный с возможностью адаптацией предприятия на рынке. Для субъекта хозяйствования конкурентоспособность является критерием превосходства предприятия перед конкурентами» [5, с. 146].

«Стратегический анализ конкурентоспособности предприятия производится с применением определенного инструментария» (рисунок 1) [3, с. 11].

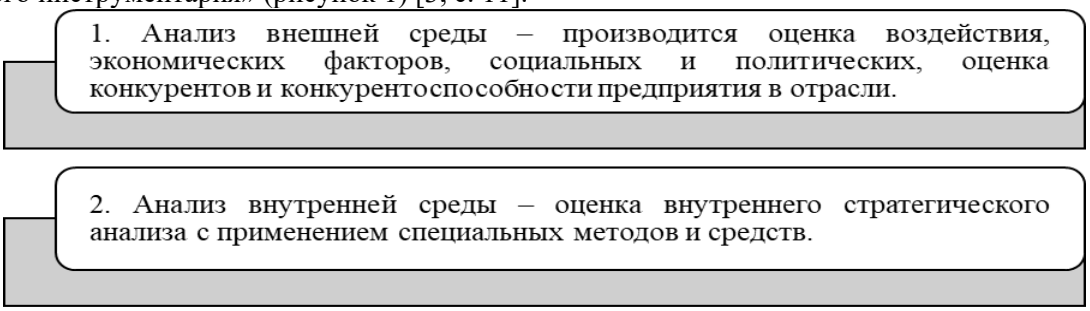


Рисунок 1 – Инструментарий для анализа конкурентоспособности предприятия

Выбор инструментария для анализа конкурентоспособности предприятия происходи индивидуально, в зависимости конкурентоспособности в данной отрасли на рынке.

При оценке стратегической ситуации выделяют матричный метод и метод позиционирования предприятия.

SWOT-анализ является методом ситуационного анализа. В результате оценке можно определить сильные, слабые стороны, угрозы и возможности для предприятия (табл. 1).

Таблица 1 – Матрица SWOT-анализа
как инструмент оценки стратегического положения предприятия

Категория анализа	Перечень факторов (примеры)	Влияние на конкурентоспособность
Сильные стороны (Strengths)	Высокая квалификация персонала, наличие патентов, современное оборудование, узнаваемость бренда.	Формируют устойчивое конкурентное преимущество и рыночную власть.
Слабые стороны (Weaknesses)	Высокий износ основных фондов, дефицит оборотных средств, узкий ассортимент, низкий уровень цифровизации.	Ограничивают потенциал роста и повышают уязвимость перед конкурентами.
Возможности (Opportunities)	Выход на новые рынки, государственная поддержка отрасли, ослабление позиций конкурентов, внедрение инноваций.	Создают условия для масштабирования бизнеса и диверсификации деятельности.

Представленная матрица SWOT-анализа позволяет систематизировать внутренние и внешние факторы, детерминирующие положение хозяйствующего субъекта в конкурентной среде. Сопоставление выявленных групп факторов дает возможность не только оценить текущий адаптационный потенциал предприятия, но и сформировать стратегические альтернативы. Максимизация конкурентоспособности достигается путем синергии сильных сторон и рыночных возможностей при одновременной разработке механизмов нивелирования угроз и минимизации влияния слабых сторон.

«Другим методом ситуационного анализа является метод анализа GAP (рис. 2). Основная цель метода – определение уровня разрыва между реальными и плановыми показателями» [2, с. 50].

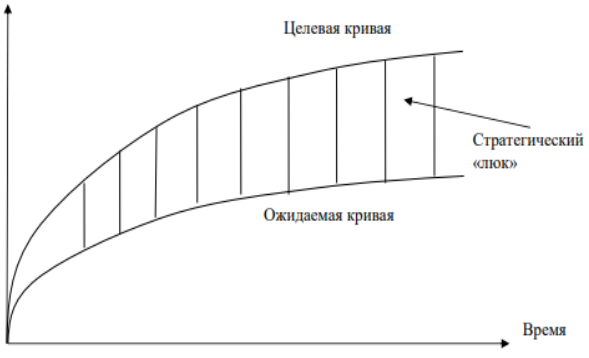


Рисунок 2 – Графики GAP-анализа

На рисунке 3 отражены этапы GAP-анализа.

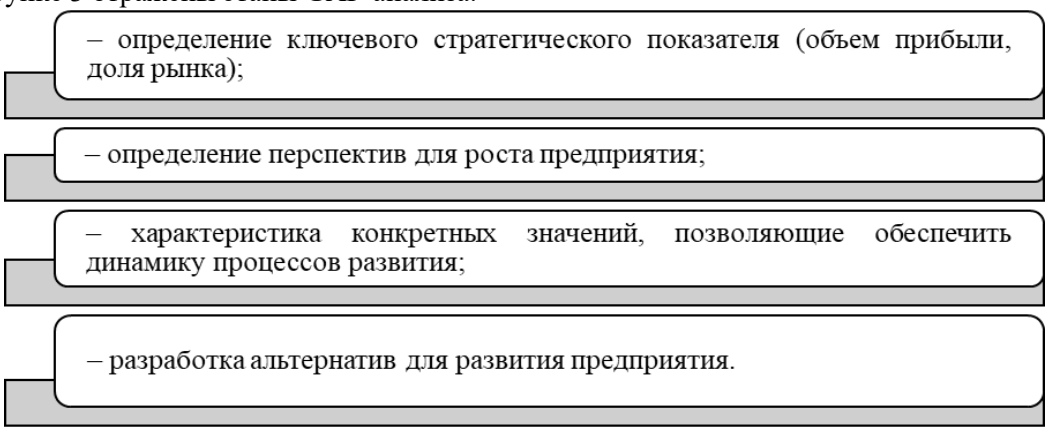


Рисунок 3 – Этапы GAP-анализа

К одному из самых эффективных способов матричного анализа является матрица БКГ смысл, которой состоит в оценки жизненного цикла предприятия, товаров и услуг (рис. 4).

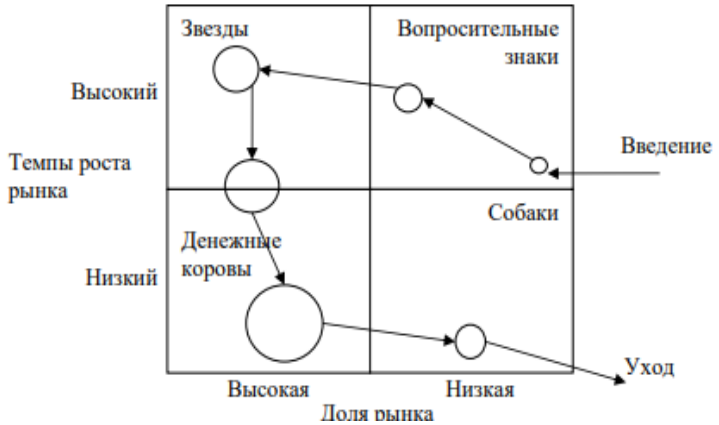


Рисунок 4 – Матрица «рост-доля рынка»

Для оценки преимуществ отдельных групп товаров проводится оценка позиций товара в матрице. В таблице 2 представлена характеристика позиций в матрице БКГ.

Таблица 2 – Характеристика позиций в матрице БКГ

Квадрат матрицы	Содержание действий
Звезды	доля данной группы товаров существенно в стратегии развития предприятия, ее стоит совершенствовать или увеличивать
Дойные коровы	доход стоит направлять на развитие других направлений
Трудные дети	сохранять имеющую долю или избавляться от нее
Собаки	Данный сегмент бизнеса стоит сокращать или ликвидировать, поскольку не приносит эффекта

На рисунке 5 отражены преимущества модели БКГ в оценки стратегического развития предприятия.

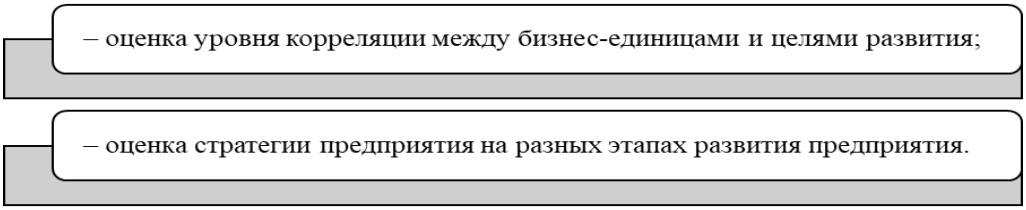


Рисунок 5 – Преимущества модели БКГ

«Матрица «МакКинси» позволяет дополнить матрицу БКГ, определяя уровень конкурентоспособности предприятия с позиции оценки привлекательности рынка» (рис. 6) [1, с. 40].



Рисунок 6 – Матрица «МакКинси»

На данный момент сформировано ряд методик для оценки конкурентоспособности предприятия, многие из них сформированы на основании опыта зарубежных стран (табл. 3).

Таблица 3 – Методы оценки конкурентоспособности предприятий

Название метода	Отличительные черты	Плюсы и минусы
1 Матричные методы: 1.1 Матрица БКГ 1.2 Матрица Портера 1.3 Модель МакКинси 1.4 Матрица «привлекательность отрасли /конкурентоспособность» 1.5 Матрица «Стадия развития» 1.6 Матрица «Стадия жизненного цикла»	Оценка основывается на использовании специальных количественных и качественных характеристик, определении доли рынка, объема продаж.	Плюсы: Адекватность построения модели с учетом внешних и внутренних факторов Минусы: отсутствие возможности устанавливать причинно-следственные связи
2 Методы, направленные на оценку конкурентной стратегии по продвижению товаров и услуг	Определение зависимости показателей от внешних и внутренних факторов	Плюсы: возможность проводить оценку учета количественных и качественных критериев товара Минусы: отсутствие возможности проводить оценку сильных и слабых сторон
3 Метод, основанный на использовании стратегии эффективности	Эффективность в конкурентной стратеги выражается в том, что субъекты хозяйствования, в которых эффективным образом налажен процесс управления будут более конкурентоспособными	Плюсы: учет управленческих аспектов предприятия Минусы: учет только организационно-финансовых критериев, то есть внутренней стороны предприятия
4 Методы, основанные на комплексном изучении уровня конкурентоспособности и стратегии развития предприятия	Согласно данной методики считается, что уровень конкурентоспособности – это интегральный критерий, основанный на применении ряда признаков и факторов	Плюсы: дает возможность учитывать не только уровень конкурентоспособности, но и проводить факторную оценку Минусы: в процессе анализа вызывает сложность изучения всех характеристик

Исходя из таблицы 3, можно сделать вывод, что матричные способы оценки уровня конкурентоспособности довольно просты в применении и основании на сравнительном анализе по качественным и количественным характеристикам.

«Методы, основанные на сравнительной оценке товаров – конкурентов позволяют провести оценки с учетом количественных и качественных критериев Методы, основанные на теории эффективной конкуренции товаров основаны на оценки эффективности процесса управления процессами. Комплексный подход в оценке конкурентоспособности позволяют учитывать все возможные критерии с учетом текущей ситуации и учетом прогнозов на перспективу» [4, с. 398].

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что методы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия довольно разнообразны. Их выбор напрямую зависит от цели использования, специфики деятельности предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Александрова Л. Ю. Маркетинговая логистика как основа логистического подхода к оценке конкурентоспособности предприятия / Л. Ю. Александрова // Лидерство и менеджмент. 2023. № 1. С. 35–52.
2. Архипова Л. С. Конкуренция как основа экономики: концептуальные подходы к исследованию роли конкуренции : монография / Л. С. Архипова, Г. Ю. Гагарина, А. М. Архипов. Москва : ИНФРА-М, 2023. 104 с.
3. Криворотов В. В. Конкурентоспособность предприятий и производственных систем : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика» / В. В. Криворотов, А. В. Калина, С. Е. Ерыпалов. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2021. 351 с.
4. Савина М. А. Методологические подходы к оценке конкурентоспособности производственного предприятия / М. А. Савина // Молодой ученый. 2023. № 4 (451). С. 396–401.
5. Сушко А. Н. Маркетинговые аспекты повышения конкурентоспособности / А. Н. Сушко // Молодой ученый. 2023. № 22 (469). С. 145–152.

УДК 338.5:35.073.5

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ В УСЛОВИЯХ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «СИРИУС-СЕРВИС»)

Шеревкулов Александр Дмитриевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: s.sherev13@ya.ru

STRATEGIC COST MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF PUBLIC-PRIVATE COOPERATION (USING THE EXAMPLE OF SIRIUS-SERVICE LLC)

Sherevkulov Aleksandr Dmitrievich, Master's Student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассматриваются специфика и инструментарий стратегического управления затратами предприятий сектора малого и среднего предпринимательства, активно участвующих в системе государственных закупок. На основе финансовой отчетности ООО «Сириус-Сервис» за 2022–2024 гг. проведен анализ структуры себестоимости и выявлена проблема снижения рентабельности на фоне роста выручки от реализации контрактов. Предложены практические механизмы оптимизации издержек в условиях жесткой регламентации цен со стороны государственных заказчиков.

Ключевые слова: стратегическое управление затратами, государственно-частное взаимодействие, государственные закупки, рентабельность, контроллинг, себестоимость, управленческий учет.

The article considers the specifics and tools of strategic cost management of small and medium-sized enterprises actively participating in the public procurement system. Based on the financial statements of LLC «Sirius-Service» for 2022-2024, the analysis of the cost structure was carried out and the problem of declining profitability against the background of growing revenue from the implementation of contracts was identified. Practical mechanisms for cost optimization in the conditions of strict price regulation by state customers are proposed.

Keywords: strategic cost management, public-private interaction, public procurement, profitability, controlling, cost price, management accounting.

В современных макроэкономических реалиях Российской Федерации сектор государственного заказа выступает одним из ключевых драйверов поддержания финансовой устойчивости субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП). Государственно-частное взаимодействие, реализуемое посредством механизмов Федеральных законов № 44-ФЗ и № 223-ФЗ, формирует для бизнеса гарантированный рынок сбыта [1]. Однако участие в госзакупках сопряжено с рядом специфических рисков, среди которых на первый план выходит проблема жесткой фиксации контрактных цен. В условиях волатильности рынков комплектующих и расходных материалов традиционные методы оперативного контроля издержек демонстрируют свою неэффективность, уступая место концепции стратегического управления затратами. Как справедливо отмечает М. А. Вахрушина, управление затратами должно носить превентивный характер и базироваться на интеграции управленческого учета с долгосрочной стратегией развития компании [2].

Целью данного исследования является разработка научно обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы стратегического управления затратами на предприятиях, реализующих B2G-модель (business-to-government), на примере действующей IT-компании ООО «Сириус-Сервис».

Специфика реализации государственных контрактов накладывает существенный отпечаток на финансовый менеджмент предприятия. Основная проблема заключается в том, что цена контракта определяется на этапе тендерных процедур и не подлежит пересмотру в случае непредвиденного роста цен на сырье или оборудование у субподрядчиков [3]. Следовательно, маржинальность проекта напрямую зависит от того, насколько точно были спрогнозированы будущие издержки и насколько эффективно работает система внутреннего контроллинга на этапе исполнения обязательств.

Отечественные исследователи, такие как В. Э. Керимов и А. Д. Шеремет, указывают на необходимость применения методов «таргет-костинг» (target costing) и «кайзен-костинг» (kaizen costing) в отраслях с высокой степенью стандартизации услуг [4, 5]. Для IT-сектора, в частности сферы ремонта периферийного оборудования, куда относится объект нашего исследования, стратегическое управление затратами также должно включать диверсификацию цепочек поставок для снижения логистических издержек [6].

Для верификации теоретических положений обратимся к эмпирическим данным. В качестве базы исследования выбрано Общество с ограниченной ответственностью «Сириус-Сервис» (ИНН 1322000310), зарегистрированное в Республике Мордовия. Предприятие относится к категории микропредприятий со среднесписочной численностью 9 человек (по итогам 2024 года). Основной вид деятельности – ремонт компьютеров и периферийного компьютерного оборудования (ОКВЭД 95.11).

Анализ деловой активности показал, что организация является активным участником государственно-частного взаимодействия: компания выступила поставщиком в государственных контрактах на общую сумму более 49,6 млн руб. Данный факт подтверждает высокую зависимость финансовых результатов фирмы от эффективности работы с госсектором.

Оценим динамику ключевых финансовых показателей предприятия за период 2022–2024 гг. на основе данных бухгалтерской (финансовой) отчетности (табл. 1).

Таблица 1 – Динамика основных финансовых показателей ООО «Сириус-Сервис» за 2022–2024 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024 г. к 2023 г., %
Выручка	29 800	29 800	31 244	+ 4,85 %
Совокупные активы	35 214	48 300	54 974	+ 13,82 %
Капитал и резервы	26 121	43 181	47 478	+ 9,95 %
Запасы	18 567	28 182	35 919	+ 27,45 %
Чистая прибыль	15 700	17 200	4 360	- 74,65 %

Опираясь на данные Таблицы 1, можно констатировать наличие тревожной тенденции. При стабильном росте выручки (до 31,2 млн руб. в 2024 году) и планомерном увеличении валюты баланса (до 54,9 млн руб.), наблюдается драматическое падение чистой прибыли. В 2024 году этот показатель составил всего 4,36 млн руб. по сравнению с 17,2 млн руб. в 2023 году. Такое падение (почти на 75%) красноречиво свидетельствует о резком возрастании себестоимости оказываемых услуг.

Более того, мы видим существенный рост по строке «Запасы» – с 28,1 млн до 35,9 млн руб. Для предприятия сферы IT-услуг аккумуляция таких запасов может означать вынужденную закупку запчастей (материнских плат, процессоров, расходников для принтеров) впрок на фоне нарушения глобальных логистических цепочек и валютных колебаний.

Рассмотрим гипотетическую структуру затрат предприятия, формирующих себестоимость по контрактам (табл. 2), чтобы выявить наиболее уязвимые точки.

Таблица 2 – Структура затрат ООО «Сириус-Сервис» при выполнении госзаказов (аналитическая оценка)

Статья затрат	Доля в 2023 г., %	Доля в 2024 г., %	Характер влияния на маржинальность
Материальные затраты (комплектующие, запчасти)	45	58	Высокий (зависимость от импорта)
Затраты на оплату труда (ФОТ + взносы)	35	28	Средний (штат 9 человек, рост зарплат)
Логистика и транспорт	10	9	Низкий (локальные заказы в РМ)
Прочие расходы (вкл. обеспечение заявок)	10	5	Стабильный
Итого	**100**	**100**	–

Изменение структуры затрат наглядно показывает, что основным драйвером падения прибыли стало удорожание материальной базы. В рамках государственного контракта исполнитель (ООО «Сириус-Сервис») не имеет права в одностороннем порядке увеличить стоимость услуг по ремонту компьютеров, даже если закупочная стоимость комплектующих возросла на 30–40 %.

Выявленный дисбаланс диктует необходимость перехода от реактивной модели управления затратами (по факту совершения расходов) к проактивной (стратегической). Для ООО «Сириус-Сервис» предлагается к внедрению следующий комплекс мер:

1. Внедрение системы LCC (Life-Cycle Costing). При участии в новых тендерах необходимо рассчитывать не только прямые затраты на разовый ремонт техники заказчика, но и закладывать стоимость гарантийного обслуживания в условиях дефицита запчастей. Как отмечает О. Н. Волкова, калькулирование по жизненному циклу позволяет отсеивать заведомо убыточные тендеры еще на этапе подачи заявок [7].

2. Оптимизация налогового бремени в рамках УСН. Предприятие применяет специальный налоговый режим (УСН). По итогам 2024 года уплачено налогов на сумму 1,2 млн руб. и страховых взносов на 680,8 тыс. руб. В условиях снижения чистой прибыли стратегически важным становится строгий аудит входящей документации для максимально полного принятия расходов к вычету (при условии применения базы «Доходы минус расходы»).

3. Локализация пула поставщиков. Наличие запасов на 35,9 млн руб. говорит о заморозке оборотных средств. Вместо закупки оборудования на склад, целесообразно выстроить систему фьючерсных контрактов с крупными российскими дистрибьюторами электроники, фиксируя закупочную цену комплектующих на момент подписания государственного контракта с заказчиком.

Таким образом, государственно-частное взаимодействие через систему государственных закупок является обоюдоострым инструментом. С одной стороны, портфель контрактов на сумму почти 50 млн руб. обеспечил ООО «Сириус-Сервис» устойчивое положение на рынке и рост активов бизнеса. С другой стороны, отсутствие гибких механизмов пересмотра цен привело к значительному падению чистой прибыли в 2024 году.

Проведенный анализ подтверждает, что выживание и развитие малого ИТ-бизнеса в госсекторе сегодня невозможно без применения методов стратегического управления затратами. Внедрение превентивного контроллинга издержек, жесткое бюджетирование материальных запасов и диверсификация цепочек поставок позволят предприятию восстановить показатели рентабельности и минимизировать риски при реализации будущих B2G-проектов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гладкова В. Е. Эффективность участия малого бизнеса в государственных закупках: проблемы и перспективы // Экономика и предпринимательство. 2023. № 4. С. 712–716.

2. Ивашкевич В. Б. Бухгалтерский управленческий учет : учебник. 3-е изд., перераб. и доп. Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. 448 с.

3. Вахрушина М. А. Бухгалтерский управленческий учет : учебник для вузов. 8-е изд., перераб. и доп. Москва : Омега-Л, 2021. 570 с.

4. Мельник М. В., Когденко В. Г. Экономический анализ в аудите : учебное пособие. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. 543 с.

5. Шеремет А. Д., Николаева О. Е., Полякова С. И. Управленческий учет : учебник. 4-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2023. 429 с.

6. Керимов В. Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы : учебник. 9-е изд., перераб. и доп. Москва : Дашков и К°, 2022. 384 с.

7. Плотников В. А. Государственно-частное партнерство и специфика его реализации в регионах России // Экономика и управление. 2022. Т. 28, № 5. С. 450–459.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ КООПЕРАЦИИ НАУКИ И ОБЩЕСТВА

УДК 004.005.3

ОШИБКИ ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ИТ-ПРОЕКТАМИ И СПОСОБЫ ИХ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ

Артюков Егор Валерьевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: art.egr@mail.ru

MISTAKES IN IMPLEMENTING IT PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGIES AND WAYS TO PREVENT THEM

Artyukov Egor Valeryevich, Master's Degree Student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье разобраны типичные провалы, с которыми сталкиваются компании при переходе на Agile, Scrum и другие ИТ-методологии. На примерах из практики и данных литературы показано: чаще всего проекты рушатся не из-за технологических сложностей, а из-за того, что не были учтены внутренние особенности организации, процессы выстроили «криво», а команда перестала нормально общаться. Были классифицированы эти ошибки, выявлены их причины (от некомпетентности руководителей до слепого копирования фреймворков) и предложены способы, как их не допустить: подстраивать методы под реальные задачи, пробовать подходы на пилотных проектах и регулярно пересматривать регламенты. Статья ориентирована на менеджеров проектов, ИТ-директоров и специалистов по оргразвитию.

Ключевые слова: управление ИТ–проектами, методологии, Agile, Scrum, ошибки внедрения, адаптация, организационная культура.

The article analyzes the typical failures that companies face when switching to Agile, Scrum, and other IT methodologies. Based on practical examples and literature data, it shows that projects often fail not because of technological difficulties, but because the internal characteristics of the organization were not taken into account, the processes were poorly designed, and the team stopped communicating effectively. The authors classified these errors, identified their causes (from the incompetence of managers to blind copying of frameworks), and suggested ways to prevent them: adapting methods to real tasks, trying approaches on pilot projects, and regularly reviewing regulations. The article is aimed at project managers, IT directors, and organizational development specialists.

Keywords: IT project management, methodologies, Agile, Scrum, implementation errors, adaptation, and organizational culture.

Роль ИТ в бизнесе за последние двадцать лет прошла путь от «подсобки» до основы деятельности. Сегодня даже ретейл или промышленность не могут работать без программных продуктов и инфраструктуры. В такой логике управление ИТ-проектами выходит на первый план – от него зависит, успеет ли компания выйти на рынок с новым сервисом или завязнет в миграции данных.

Менеджмент часто смотрит на методологии вроде Agile или Scrum как на готовое решение. Но на практике попытки «навести порядок» через внедрение нового фреймворка нередко дают обратный эффект: команда увязает в бюрократии, а сотрудники начинают саботировать изменения.

Парадокс в том, что провал ИТ-проектов редко бывает вызван чисто техническими причинами. Гораздо чаще проблема в том, как именно внедряли управленческие инструменты. Методология – не инструкция, а набор практик, которые нужно подгонять под конкретную команду и задачи. Если этого не сделать, даже самый правильный фреймворк останется чуждым и бесполезным. Целью данной работы является детальный анализ системных ошибок, возникающих на пути внедрения методологий управления ИТ-проектами, выявление их глубинных причин и разработка практических рекомендаций по их предотвращению.

Прежде чем переходить к анализу ошибок, необходимо определить, что мы понимаем под методологией управления ИТ-проектами и какова её роль в современном контексте.

Методология управления ИТ-проектами – это не просто инструкция или чек-лист. Это концептуальная система, включающая в себя философию, принципы, процессы, техники и артефакты, которые в совокупности обеспечивают предсказуемость и повторяемость успешного результата при реализации проектов разработки или внедрения информационных систем.

В классическом понимании (PMBOK Guide) методология структурирует жизненный цикл проекта на фазы: инициацию, планирование, исполнение, мониторинг и завершение. Однако специфика ИТ-проектов – высокая скорость изменений требований, технологическая неопределенность и ключевая роль человеческого капитала – потребовала пересмотра «водопадных» моделей. Это привело к появлению гибких методологий (Agile), которые сместили фокус со следования первоначальному плану на адаптивность и ценность для заказчика.

Как справедливо отмечают К. Швабер и Д. Сазерленд в «Scrum Guide», суть методологии не в жестком следовании ритуалам, а в прозрачности, инспекции и адаптации [1]. Таким образом, теоретический базис современного управления ИТ-проектами базируется на дуальности: с одной стороны, необходимость структурной дисциплины (процессы, роли, артефакты), с другой – готовность к изменениям.

Несмотря на обилие теоретических знаний, доступность гайдов и сертификаций, разрыв между «книжным» знанием и «живой» практикой остается колоссальным. Основная проблема здесь лежит в плоскости организационного поведения.

Как отмечается в современных российских исследованиях, эффективность внедрения гибких методологий зачастую нивелируется феноменом, который можно определить как подмена сущностных результатов процессными артефактами. В условиях, когда «сотрудники вынуждены отвлекаться от текущей работы» на формальное соблюдение ритуалов, а виртуальные встречи «часто превращаются в формальность» [2], команды начинают имитировать активность вместо создания реальной ценности. С позиций системного анализа поверхностное заимствование инструментария без глубинного принятия принципов является диагностическим признаком отторжения методологии сложившейся организационной средой. Как подчеркивают исследователи, критическое значение имеет «наличие соответствующей корпоративной культуры, разделяемой сотрудниками» [3], а ее отсутствие становится непреодолимым барьером.

Системный анализ позволяет классифицировать ошибки внедрения на четыре крупные группы. Каждая из них бьет по разным аспектам проектной деятельности.

Организационные ошибки. Ключевая проблема – конфликт структур. Попытка интегрировать кросс-функциональную Agile-команду в жесткую матричную или линейно-функциональную модель создает ситуацию, когда «несогласованность ценностных установок, моделей поведения и управленческих практик, наблюдаемая между различными уровнями организационной иерархии, формирует предпосылки для возникновения конфликтов, закрепления двойных стандартов и проявления имитационных эффектов» [4]. Внедрение «снизу» силами энтузиастов без вовлечения высшего руководства обречено: как отмечается в исследовании, «недооценка критической роли человеческого фактора, а также недостаточное внимание к формированию устойчивой мотивации обусловливают высокий риск сопротивления изменениям» [3].

Методологические ошибки. В литературе подчеркивается опасность «слепого копирования». Как отмечают авторы, успешное применение Agile требует учета «специфики применения технологии» и «особенностей применения Agile российскими и иностранными предприятиями» в конкретной отрасли [5]. Распространена также методологическая эклектика: компании совмещают спринты Scrum с жестким каскадным планированием. В исследовании НИУ БелГУ отмечается, что необходим «синтез традиционных и адаптивных подходов» [4], однако на практике подобное смешение без учета контекста порождает перегрузку команды отчетностью и потерю смысла гибкого планирования.

Командные ошибки. Согласно результатам опроса «Agile в России» (2023 г.), одной из ключевых проблем остается «нехватка опыта и квалификации: дефицит знаний у членов команды может обусловливать некорректное выполнение задач и провоцировать задержки в реализации проекта» [6]. Ситуация усугубляется формальным назначением ролей, когда Scrum-мастер или Product Owner не обладают реальными полномочиями. Дополнительный фактор – перегрузка мультизадачностью: как отмечается в исследовании, посвященном управлению IT-проектами, «отсутствие согласованности в работе разных отделов и на разных уровнях организации» особенно актуально для компаний, «которые предпринимают попытки повсеместного внедрения Agile-подхода – даже в тех подразделениях, где необходимы предсказуемость и повторяемость действий» [1].

Коммуникационные ошибки. Закрытость процессов и недостаток обратной связи – еще один значимый барьер. В распределенных командах, как отмечают авторы, возникают проблемы «асинхронности коммуникации», «потери контекста» и «снижения вовлеченности» [7]. Результатом становится продукт, который не соответствует ожиданиям, поскольку обратная связь поступает слишком поздно. В этой связи исследователи подчеркивают, что «ретроспектива, проводимая в конце итерации, играет ключевую роль в создании безопасной среды для культуры обратной связи», а «обратная связь признана ключом к непрерывному развитию, непрерывному обучению и конструктивному сотрудничеству» [1].

Иллюзия прозрачности: Формальное ведение досок задач, которые на самом деле никто не анализирует. Ретроспективы превращаются в формальные «посиделки», где никто не говорит о реальных проблемах из-за страха или апатии.

За любой ошибкой стоит конкретная причина. Если классификация отвечает на вопрос «что пошло не так?», то анализ причин отвечает на вопрос «почему это произошло?».

Руководители часто недооценивают, насколько сильно меняется их роль при переходе на гибкие методологии. В классической схеме менеджер ставит задачу и контролирует исполнение. В Scrum или Kanban он должен больше заниматься координацией, снятием блокеров и доверием к команде. На практике же внедрение нередко сводится к тому, что формально вводятся дейли-митинги, но по факту руководитель продолжает жестко распределять задачи и требовать отчётности по старинке. Такой гибрид не работает. Бывает и так, что переход на новую методологию объявляют приказом сверху, но ничего не меняют в системе мотивации. Разработчики формально работают в Scrum, но их премия по-прежнему зависит от выполнения индивидуальных показателей. В такой ситуации командная работа в рамках спринта становится просто дополнительной головной болью.

Другая крайность – догматизм. Руководство требует строго соблюдать все ритуалы Scrum, хотя команда занимается не разработкой продукта с нуля, а поддержкой инфраструктуры, где задачи приходят хаотично. Вместо того чтобы подумать о Kanban, начинают ломать процессы, подгоняя их под «модный» фреймворк. Например, использование двухнедельных спринтов для команды, занимающейся поддержкой инфраструктуры, где задачи непредсказуемы и требуют разного времени. Логичнее был бы Kanban, но менеджмент уперся в «модный» Scrum и ломает процессы под него.

Цепочка «причина-ошибка» неизбежно ведет к негативным последствиям, которые измеряются не только в деньгах.

Снижение эффективности и производительности. Парадоксально, но факт: неправильно внедренная методология замедляет разработку. Команда тратит время на бесконечные митинги и уточнения, вместо того чтобы писать код. Возникает эффект «бюрократического Agile».

Демотивация и текучка кадров. Квалифицированные ИТ-специалисты крайне чувствительны к бессмысленным процессам. Когда разработчики видят, что ретроспективы не приводят к изменениям, а спринты срываются из-за того, что Product Owner постоянно меняет приоритеты в угоду «звонку сверху», у них возникает выученная беспомощность. Лучшие начинают искать другую работу.

Утрата доверия к методологии. После неудачного опыта внедрения у компании формируется стойкая аллергия на любые управленческие нововведения. Фразы «мы уже пробовали Agile, у нас не работает» закрывают дорогу любым улучшениям на годы вперед.

Как же разорвать этот порочный круг? Ответ лежит в переходе от догматизма к прагматизму. Можно выделить несколько способов решения.

1. Адаптация, а не имплементация.

Методологию нельзя «имплементировать» как коробочное ПО. Её необходимо «выращивать». PMBOK Guide справедливо указывает на необходимость учитывать среду окружения проекта [1]. Если команда небольшая и работает в условиях высокой неопределенности, возьмите из Scrum только Daily meetings и ретроспективы, из Kanban – визуализацию и WIP-лимиты. Создайте свой гибрид (Hybrid Framework), осознавая, зачем вы это делаете.

2. Инвестиции в компетенции и культуру.

Прежде чем требовать от команды соблюдения таймбоксов, обучите людей. Пригласите Agile-коуча не для проведения двухдневного тренинга, а для погружения в процессы на 3–6 месяцев. Самая дорогая ошибка – экономия на обучении.

3. Принцип «Не навреди» (Primum non nocere).

Начинайте внедрение с пилотного проекта. Выберите одну лояльную команду, которая готова экспериментировать. Дайте ей карт-бланш на изменение процессов в течение трех месяцев. Наработайте успешный кейс, а затем масштабируйте опыт, учитывая ошибки. Не пытайтесь перестроить всю компанию за один квартал – это приведет к саботажу.

4. Регулярная инспекция и адаптация процессов.

Используйте ретроспективы не только для обсуждения продукта, но и для обсуждения самой методологии. Задавайте команде вопрос: «Что в нашем процессе нам мешает работать эффективнее?». Если какое-то правило (например, оценка в стори-поинтах) не работает – откажитесь от него. Методология должна работать на вас, а не вы на методологию.

Подводя итог, можно констатировать, что методология управления ИТ-проектами – это мощный, но сложный инструмент, подобный скальпелю хирурга. В неумелых руках он может нанести травму, в то время как в руках мастера – спасти ситуацию. Ключевой вывод данного исследования заключается в том, что успех внедрения определяется не строгостью следования выбранному фреймворку, а способностью организации критически осмыслить свою специфику и адаптировать лучшие практики под свои уникальные условия.

Управление ИТ-проектами сегодня – это искусство возможного, баланс между структурой и гибкостью, дисциплиной и творчеством. Только осознанный подход, базирующийся на уважении к ко-

манде, понимании бизнес-целей и готовности постоянно учиться на своих ошибках, позволяет превратить методологию из модного тренда в реальный фактор повышения эффективности и конкурентоспособности компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Schwaber K. The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game / K. Schwaber, J. Sutherland. 2020. 19 p. URL: https://scrumguides.org
2. Волкова И. А. Псевдо–Agile: феномен имитации гибких методологий в российских ИТ–компаниях / И. А. Волкова, А. Д. Громов // Вестник НИУ ВШЭ. Серия «Менеджмент». 2021. Т. 18, № 3. С. 112–115.
3. Highsmith J. Agile Project Management: Creating Innovative Products. 2nd ed. Boston : Addison–Wesley Professional, 2009. 432 p. ISBN 978-0-321-65612-8.
4. Бельский И. Н. Комплексный анализ методологий управления проектами: оценка эффективности гибридных подходов и адаптационных стратегий / И. Н. Бельский, Т. Б. Климова // Научный результат. Сер. Технологии бизнеса и сервиса. 2024. Т. 10, № 4. С. 111–120.
5. Шафигуллина Г. Г. Разработка и внедрение системы управления на основе технологии «Agile» в нефтегазовой отрасли / Г. Г. Шафигуллина, А. С. Пуряев // Бюллетень транспортной информации. 2022. № 7-2 (325). С. 91–102.
6. Проблемы внедрения Agile в распределенных командах в российских условиях / авт. колл. // Вестник Астраханского государственного технического университета. 2025. № 4. С. 7–15.
7. Project Management Institute. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) : пер. с англ. 7-е изд. Newtown Square : Project Management Institute, 2021. 368 с. ISBN 978-1-62825-664-2.

УДК 004.4:005.5

ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «РУБРИК»)

Голяева Наталья Владимировна, кандидат педагогических наук, доцент
Яськин Анатолий Евгеньевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: n.v.golyaeva@ruc.su; st810964@ruc.su

DESIGNING A BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM FOR AN ORGANIZATION (BASED ON THE CASE OF RUBRIK LLC)

Golyayeva Natalya Vladimirovna, PhD (Pedagogy), Associate Professor
Yaskin Anatoly Evgenievich, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассматривается проектирование системы управления бизнес-процессами организации (BPM) как инструмента повышения прозрачности, управляемости и результативности деятельности. На примере ООО «РуБрик» описан подход к построению BPM-системы: идентификация и классификация процессов, моделирование AS-IS и TO-BE, формирование регламентов, показателей эффективности (KPI) и требований к информационной поддержке (BPMN-модели, CRM/ERP-интеграции, электронный документооборот). Предложена архитектура управления процессами и план внедрения, включающий управление изменениями и контроль рисков. Показано, что системное применение BPM снижает операционные потери, повышает качество обслуживания и обеспечивает основу для дальнейшей цифровой трансформации.

Ключевые слова: бизнес-процесс, BPM, BPMN, регламент, KPI, цифровизация, CRM, ERP, процессный подход, реинжиниринг.

The paper focuses on designing a Business Process Management (BPM) system as a tool to improve transparency, controllability, and performance. Using Rubrik LLC as a case, the study proposes a BPM system design approach: process identification and classification, AS-IS and TO-BE modeling, development of regulations, performance indicators (KPIs), and information support requirements (BPMN models, CRM/ERP integrations, and electronic document management). A BPM governance architecture and an implementation roadmap are presented, including change management and risk control. The results show that systematic BPM adoption reduces operational losses, improves service quality, and provides a foundation for further digital transformation.

Keywords: business process, BPM, BPMN, regulation, KPI, digitalization, CRM, ERP, process approach, reengineering.

Современные организации функционируют в условиях высокой динамики спроса, ограниченности ресурсов и роста требований со стороны клиентов. В этих условиях конкурентоспособность всё чаще определяется не только ассортиментом и ценой, но и качеством выполнения процессов: скоростью обработки обращений, точностью исполнения заказов, контролем сроков, прозрачностью ответственности и устойчивостью к сбоям. Процессный подход позволяет рассматривать деятельность организации как совокупность взаимосвязанных процессов, создающих ценность для потребителя, и управлять ими на основе измеримых показателей [1].

Система управления бизнес-процессами (BPM) включает методологию, организационные регламенты и информационные средства, обеспечивающие моделирование, выполнение, мониторинг и улучшение процессов. В практическом плане BPM-система отвечает на вопросы: какие процессы су-

ществуют, кто за них отвечает, какие входы и выходы формируются, какие показатели характеризуют результативность, а также какие ИТ-инструменты поддерживают выполнение и контроль. Применение BPM особенно актуально для организаций, где значимую долю издержек формируют операционные потери и несогласованность между подразделениями [2].

Объектом исследования выступает ООО «РуБрик». Для компаний малого и среднего бизнеса типична ситуация, когда часть процессов закреплена «по привычке», регламенты отсутствуют или разрозненны, а информация о клиентах и заказах фиксируется в разных источниках (почта, мессенджеры, таблицы, телефонные записи). Это приводит к рискам потери заявок, несоблюдения сроков и снижению качества взаимодействия с потребителем. Проектирование BPM-системы позволяет выстроить единые правила выполнения работ и обеспечить информационную поддержку ключевых операций [3].

Проектирование BPM-системы целесообразно начинать с инвентаризации процессов и их классификации на основные, вспомогательные и управленческие. Для ООО «РуБрик» в качестве основных процессов могут быть выделены: «Привлечение и обработка обращений», «Формирование предложения/сметы», «Оформление заказа и договорных документов», «Исполнение заказа и логистика», «Закрытие заказа и постпродажное обслуживание». К вспомогательным относятся: закупки, складской учёт, бухгалтерия, ИТ-поддержка; к управленческим – планирование, контроль качества, управление персоналом и управление рисками [1, 4].

Следующий шаг – моделирование текущего состояния AS-IS. В рамках AS-IS фиксируются фактические маршруты движения обращения и документов, роль исполнителей, используемые информационные системы, точки ручного ввода и передачи данных. Как правило, при анализе выявляются типовые проблемы: дублирование операций, отсутствие единого владельца процесса, неоднозначность критериев «готовности» этапов, ручные согласования, задержки из-за отсутствия стандартизированных шаблонов и разрывы данных между каналами. Моделирование в нотации BPMN позволяет формализовать эти узкие места и подготовить основу для оптимизации TO-BE [2, 5].

Таблица 1 – Пример реестра ключевых бизнес-процессов ООО «РуБрик» для проектирования BPM-системы

Процесс	**Цель**	**Владелец**	**Ключевые входы/выходы**	**Показатели (KPI)**
Обработка обращений	Быстро принять и квалифицировать запрос	Руководитель продаж	Вход: заявка/звонок; Выход: квалифицированный лид	SLA ответа; CR в лид
Подготовка предложения	Сформировать оффер и смету	Менеджер	Вход: ТЗ/параметры; Выход: КП/смета	Срок подготовки; доля согласованных КП
Оформление заказа	Зафиксировать условия и документы	Администратор	Вход: согласованное КП; Выход: договор/счёт	Срок оформления; доля ошибок
Исполнение заказа	Выполнить работы/поставку вовремя	Руководитель проекта	Вход: заказ; Выход: выполненный заказ	Соблюдение сроков; претензии
Закрытие и сервис	Закрыть документы и удержать клиента	Менеджер	Вход: акт/оплата; Выход: закрытый заказ	NPS/повторные обращения

На основе AS-IS формируется целевая модель TO-BE. Её ключевой принцип – «единый маршрут и единые данные»: каждое обращение должно получать уникальный идентификатор, фиксироваться в CRM и сопровождаться на всех этапах процесса. В TO-BE описываются роли и ответственности, правила переходов между этапами, контрольные точки качества, автоматизированные уведомления и шаблоны документов. Для повышения управляемости целесообразно внедрить процессные регламенты: описание процесса, RACI-матрицу, SLA, перечень рисков и меры реагирования [4, 6].

Важнейшим элементом BPM-системы является архитектура управления: определение владельцев процессов, формирование портфеля улучшений и правила изменения моделей. На информационном уровне BPM поддерживается комбинацией инструментов: CRM для управления обращениями и сделками, электронный документооборот для согласований, BI-панели для KPI, а также BPMN-репозиторий для хранения моделей и регламентов. Интеграции между системами позволяют исключить ручной перенос данных и снизить ошибки [2–3].

Таблица 2 – Требования к информационной поддержке BPM-системы ООО «РуБрик»

Компонент	**Назначение**	**Функции**	**Результат**
CRM	Единый учёт обращений и сделок	Каналы, этапы, задачи, SLA, отчёты	Прозрачность обработки запросов

ЭДО/шаблоны	Документы и согласования	Договоры, счета, акты, маршруты	Сокращение сроков и ошибок
BI-панели	Мониторинг KPI	Воронки, SLA, сроки, качество	Управление на основе данных
BPMN-репозиторий	Модели и регламенты	Версии процессов, роли, инструкции	Единые правила выполнения

Реализацию проекта целесообразно выполнять поэтапно: обследование и моделирование AS-IS; проектирование TO-BE и согласование регламентов; внедрение информационной поддержки (настройки CRM, шаблоны, интеграции, отчёты); обучение сотрудников и пилотирование на одном процессе; тиражирование на остальные процессы и запуск цикла непрерывных улучшений (PDCA) [5, 6].

Управление изменениями является критическим фактором успеха BPM-проекта. Риски включают сопротивление персонала, отсутствие дисциплины фиксации данных, ошибки интеграции и «обход» регламентов в пиковые периоды. Для минимизации рисков рекомендуется назначение владельцев процессов, мотивация по KPI, обучение и поддержка пользователей, а также регулярный контроль качества данных и соблюдения SLA [3, 4].

Таким образом, проектирование BPM-системы для ООО «РуБрик» обеспечивает формализацию ключевых операций, прозрачность ответственности и измеримость результатов. Создание процессной архитектуры, регламентов и информационной поддержки позволяет снизить операционные потери, улучшить качество обслуживания и создать основу для дальнейшей цифровой трансформации организации [1, 2].

ЛИТЕРАТУРА

1. Авдеева, Н. В. Процессный подход и управление эффективностью в организациях: современные практики // Управленческие науки. 2023. Т. 13, № С. 41–52.
2. Баранов, А. А. BPMN 2.0: моделирование и оптимизация бизнес-процессов. Москва : ИНФРА-М, 2024. 312 с.
3. Гребенюк, И. А. CRM-системы и омниканальные коммуникации: практика внедрения. Москва : КНОРУС, 2025. 220 с.
4. Ковалева, Е. П. Регламентация и стандартизация бизнес-процессов в условиях цифровизации // Вестник университета. 2024. № 6. С. 88–96.
5. Кузнецов, В. С. Проектирование BPM-систем: методика, архитектура, внедрение // Менеджмент сегодня. 2023. № 5. С. 17–26.
6. Панченко, Д. А. Управление бизнес-процессами и цифровая трансформация: инструменты и показатели // Экономика и управление. 2025. № 3. С. 60–69.

УДК 004:005

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ИТ-СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Голяева Наталья Владимировна, кандидат педагогических наук, доцент
Шестаков Данила Михайлович, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: n.v.golyaea@ruc.su; danilashestakive@yandex.ru

THEORETICAL FOUNDATIONS OF ENTERPRISE IT STRATEGY DEVELOPMENT

Golyayeva Natalya Vladimirovna, PhD (Pedagogy), Associate Professor
Shestakov Danila Mikhailovich, Master's Student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассматривается комплексное исследование теоретических основ разработки ИТ-стратегии предприятия. В работе систематизированы научные подходы к определению сущности ИТ-стратегии, проанализированы ключевые модели и методологии ее формирования, а также раскрыта роль информационных технологий в обеспечении устойчивого развития и конкурентоспособности организации.
Ключевые слова: ИТ-стратегия, цифровая трансформация, стратегическое управление, информационные технологии, бизнес-архитектура, конкурентоспособность

This article examines a comprehensive study of the theoretical foundations of developing an enterprise IT strategy. It systematizes scientific approaches to defining the essence of IT strategy, analyzes key models and methodologies for its development, and reveals the role of information technology in ensuring the sustainable development and competitiveness of an organization.
Keywords: IT strategy, digital transformation, strategic management, information technology, enterprise architecture, competitiveness

В настоящий момент предприятия функционируют в неопределенности, связанной с быстрыми технологическими изменениями и усилением конкуренции на глобальном уровне. В условиях адап-

тации информационные технологии уже не воспринимаются исключительно как вспомогательный инструмент они становятся важным стратегическим ресурсом, способным влиять на долгосрочное развитие организации [1].

Разработка ИТ-стратегии занимает одно из ключевых мест в системе стратегического управления, поскольку позволяет согласовать технологические возможности с целями бизнеса. Если ранее ИТ выполняли преимущественно обслуживающую функцию, то сегодня они все чаще внедряются в процесс формирования корпоративной стратегии и оказывают прямое влияние на ее реализацию [3].

Цифровая трансформация требует от предприятий постоянной адаптации к изменениям внешней среды. Это требует пересмотра традиционных подходов к стратегическому планированию и более активного использования ИТ в управлении организацией [3].

В научной литературе выделяется несколько подходов к разработке ИТ-стратегии, каждый определенным образом отражает аспект применения информационных технологий, перечень подходов представлен на рисунке 1.



Рисунок 1 – Подходы к разработке ИТ-стратегии

Ресурсный подход (Resource-Based View) рассматривает ИТ как стратегический актив, который может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество при наличии уникальных и трудно воспроизводимых ресурсов [4]. С помощью данного подхода внимание уделяется формированию внутренних компетенций и развитию организационных знаний.

Процессный подход ориентирован на совершенствование бизнес-процессов за счет внедрения информационных систем. Его применение способствует повышению эффективности деятельности, снижению издержек и улучшению качества управленческих решений [4].

Архитектурный подход основан на концепции корпоративной архитектуры (Enterprise Architecture) и предполагает комплексное рассмотрение всех элементов организации. Он направлен на обеспечение согласованности бизнес-процессов, информационных потоков и технологической инфраструктуры [4].

Таким образом, перечисленные подходы не исключают, а дополняют друг друга, формируя целостное представление о разработке ИТ-стратегии.

Модель стратегического выравнивания является одной из наиболее известных моделей (Strategic Alignment Model), которая направлена на согласование бизнес-стратегий и ИТ-стратегий.

Модель стратегического выравнивания выделяет четыре элемента:

- бизнес-стратегию;
- ИТ-стратегию;
- организационную инфраструктуру;
- ИТ-инфраструктуру.

Основной смысл модели заключается в необходимости синхронизации управленческих и технологических решений, что позволяет повысить эффективность реализации стратегии предприятия. При этом важным условием является наличие обратной связи между всеми элементами системы управления.

На практике внедрение данной модели требует определенного уровня организационной осознанности. Без этого существует риск формального использования подхода без достижения результатов. В настоящий момент значение стратегического выравнивания возрастает, ведь именно оно обеспечивает эффективную интеграцию новых технологий в бизнес-процессы. Разработка ИТ-стратегии опирается на использование различных стандартов и методологий управления [5].

TOGAF (The Open Group Architecture Framework) – это одна из распространенных методологий управления корпоративной информационной архитектурой, которая предоставляет структурирован-

ный подход к разработке и управлению архитектурными проектами. Ключевой целью является ускорение и упрощение разработки архитектуры конкретного предприятия с возможностью развития в будущем.

Фреймворк COBIT (управление IT-рисками) сосредоточен на управлении ИТ-процессами, первоочередной целью считается повышение эффективности использования информационных ресурсов. Задача COBIT заключается в сокращении разрыва между руководством компании и их видением бизнес-целей и IT-департаментом, осуществляющим поддержку информационной инфраструктуры, которая должна стимулировать достижению бизнес-целей.

Практики ITSM (IT Service Management) – это подход к организации работы ИТ-отдела, ориентированный на предоставление услуг, согласованных с потребностями бизнеса. Их применение помогает системному и контролируемому внедрению ИТ-решений.

Таблица 1 – Классификация ИТ-методологий

Методологии	Назначение	Основные функции	Планируемые результаты
TOGAF	Структурирование корпоративной архитектуры и определение целевого состояния ИС	Анализ текущего состояния, проектирование архитектуры, внедрение решений	Формирование целевой архитектуры, системное развитие ИС
COBIT	Управление и контроль ИТ-процессов	Повышение эффективности использования ресурсов, управление рисками, обеспечение прозрачности	Снижение рисков, повышение прозрачности, эффективное использование ресурсов
ITSM	Управление ИТ-услугами	Организация и контроль предоставления ИТ-услуг, внедрение лучших практик	Системное и контролируемое внедрение ИТ-решений

Информационные технологии стали одни из главных факторов создания конкурентных условий в цифровой экономике. Они позволяют оптимизировать существующие процессы, создавать новые продукты и услуги, а также трансформировать бизнес-модели [6].

В нынешних реалиях, развитие таких технологий, как искусственный интеллект, дают возможность обрабатывать большие данные и облачные вычисления, расширяют возможности анализа информации и повышают качество принимаемых решений. Это дает организациям возможность быстрее реагировать на изменения внешней среды [2]. Следовательно, информационные технологии способствуют повышению уровня клиентского сервиса, что является важным фактором удержания потребителей и укрепления рыночных позиций предприятия.

Разработка ИТ-стратегии требует учета совокупности факторов, влияющих на деятельность предприятия, а также определения бизнес-целей.

К внешним факторам относятся:

- Уровень конкуренции;
- Динамика технологического развития;
- Макроэкономические условия;
- Государственное регулирование.

Данные факторы задают условия, в которых предприятие обязано адаптировать свою стратегию.

К внутренним факторам относятся:

- организационную структуру,
- уровень цифровой зрелости,
- доступность ресурсов
- квалификацию персонала.

Одним из самых важных является уровень цифровой зрелости, поскольку он определяет готовность компании к внедрению новых технологий.

Процесс разработки и реализации ИТ-стратегии сопряжен с рядом рисков. Одни из основных это киберугрозы, технологические сбои, недостаточная интеграция информационных систем и дефицит квалифицированных кадров [9]. Одной из распространённых проблем являются кибератаки, которые замедляют развитие конкурентов, что само по себе является незаконным. Также возможно, появляется риск несоответствия ИТ-решений стратегическим целям предприятия, что может привести к неэффективному использованию ресурсов, поэтому одно из важнейших значений имеет система управления рисками и регулярная оценка результатов.

Теоретические основы разработки ИТ-стратегии предприятия создаются на пересечении стратегического менеджмента и цифровых технологий. ИТ-стратегия выступает одним из важных элементов системы управления, обеспечивая внедрение технологий в бизнес-процессы. Ее эффективная реализация способствует повышению конкурентоспособности предприятия и устойчивому развитию в условиях цифровой экономики.

ЛИТЕРАТУРА

1. Арланова, А. Трансформация бизнес-моделей и экономических процессов в условиях развития цифровой экономики / А. Арланова, М. Арланов // Академическая публицистика. 2024. № 12-2. С. 138–142. EDN FNDLGM.
2. Гаврик, Д. А. Влияние исскуственного интеллекта на оптимизацию бизнес-процессов на предприятиях / Д. А. Гаврик // Инновационная парадигма экономических механизмов хозяйствования : сборник научных трудов X Юбилейной Международной научно-практической конференции, Симферополь, 15 мая 2025 года. Симферополь: Ариал, 2025. С. 165–167. EDN DCNICB.
3. Горбунов, В. К. Стратегический менеджмент в условиях цифровой экономики : учебник для вузов / В. К. Горбунов. 4-е изд., перераб. и доп. Санкт-Петербург : Питер, 2023. 544 с. ISBN 978-5-4461-2234-4.
4. Коляда, А. А. Обзор научных работ по инновации бизнес-модели, гипотеза мультиуровневости бизнес-модели / А. А. Коляда // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16, № 3. С. 13. EDN BDJBEA.
5. Котлер, Ф. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения / Ф. Котлер, С. Сетававан, Х. Картаджайя ; пер. с англ. А. Кузьменко. Москва : Эксмо, 2022. 320 с. ISBN 978-5-04-159487-9.
6. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. И. Минервина. 7-е изд. Москва : Альпина Паблишер, 2023. 456 с. ISBN 978-5-9614-6163-3.

УДК 004.8:316.774:37.091

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК СРЕДСТВО ФОРМИРОВАНИЯ КРИТИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ И МЕДИАГРАМОТНОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Голяева Наталья Владимировна, кандидат педагогических наук, доцент
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: n.v.golyaeva@ruc.su

INFORMATION TECHNOLOGY AS A MEANS OF FORMING CRITICAL THINKING AND MEDIA LITERACY IN STUDENTS

Golyaeva Natalia Vladimirovna, PhD (Pedagogy), Associate Professor
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье исследуется дидактический потенциал информационных технологий, включая инструменты искусственного интеллекта (ИИ), в формировании критического мышления и медиаграмотности обучающихся.

Ключевые слова: критическое мышление, медиаграмотность, информационные технологии, искусственный интеллект, цифровая педагогика, информационная безопасность.

Abstract. The article explores the didactic potential of information technologies, including artificial intelligence (AI) tools, in shaping students' critical thinking and media literacy.

Keywords: critical thinking, media literacy, information technology, artificial intelligence, digital pedagogy, and information security.

Стремительная цифровая трансформация всех сфер общественной жизни актуализирует проблему подготовки обучающихся к существованию в высоконасыщенной информационной среде. Современный человек ежедневно сталкивается с беспрецедентными объемами информации, значительная часть которой генерируется автоматизированными системами и алгоритмами. В этих условиях особую значимость приобретают компетенции, позволяющие не просто потреблять информацию, но критически ее оценивать, верифицировать и интерпретировать.

Как отмечается в исследованиях ЮНЕСКО, только 15 из 46 стран Азиатско-Тихоокеанского региона интегрировали медиа-информационную грамотность (МИГ) в национальные учебные программы, при этом почти треть стран мира ограничивают медиаобразование исключительно техническими цифровыми навыками.[9] Данная ситуация усугубляется распространением технологий генеративного искусственного интеллекта, способных создавать правдоподобный, но потенциально недостоверный контент.

Цель настоящего исследования – проанализировать дидактический потенциал информационных технологий, включая инструменты ИИ, в формировании критического мышления и медиаграмотности обучающихся, а также систематизировать конкретные методические подходы к реализации данного потенциала в образовательной практике.

Критическое мышление как педагогическая категория имеет глубокие философские корни, восходящие к сократическому методу познания. В современной научной традиции под критическим мышлением понимается рациональный, скептический и непредвзятый анализ фактических данных, сопровождающийся ясным, рефлексивным и целенаправленным мышлением [4]. В условиях цифровой трансформации данная компетенция приобретает особую значимость, поскольку обучающиеся должны не просто усваивать информацию, но подвергать сомнению ее источники, выявлять скрытые предубеждения и алгоритмические искажения.

Медиаграмотность, согласно определению Д. Ливингстон, представляет собой «способность получать доступ, анализировать, оценивать и создавать сообщения в различных формах».[1] В современной интерпретации данное понятие расширяется до медиа-информационной грамотности, включающей компетенции критического взаимодействия с контентом, создаваемым как человеком, так и искусственным интеллектом.[9]

Важным теоретическим основанием выступает концепция edukоммуникации, развиваемая в работах П. Фрейре, М. Каплуна и Х. Мартин-Барберо, которая рассматривает образование и коммуникацию как взаимосвязанные инструменты социальной трансформации.[1] Данный подход предполагает не просто техническое освоение цифровых инструментов, но их критическое осмысление в широком социокультурном контексте.

Появление генеративных нейросетей (ChatGPT, Gemini, DeepSeek и др.) качественно изменяет когнитивный ландшафт образования. С одной стороны, ИИ открывает беспрецедентные возможности для персонализации обучения и доступа к информации. С другой стороны, исследователи фиксируют риски «когнитивной разгрузки» (cognitive offloading), когда обучающиеся перекладывают мыслительные операции на алгоритмы, что ведет к снижению критичности восприятия [4,6].

Между тем, языковые модели не обладают подлинным пониманием информации и генерируют ответы на основе статистических закономерностей, что создает риск «галлюцинаций» и воспроизводства алгоритмических предубеждений.

В ответ на данные вызовы формируется направление «ИИ-грамотности» (AI literacy), определяемой как способность и готовность ориентироваться в системах ИИ и критически оценивать сгенерированный ими контент.[2] Важнейшим компонентом ИИ-грамотности выступает критическое вопрошание (critical questioning) – умение подвергать сомнению, проверять и критически оценивать информацию, полученную от ИИ-систем [2].

Анализ современных исследований позволяет систематизировать конкретные методические подходы к использованию информационных технологий в формировании рассматриваемых компетенций.

Критическое взаимодействие с генеративным ИИ

В исследовании, проведенном в 10-м классе средней школы, апробирована методика развития критического вопрошания через взаимодействие с ChatGPT [2]. Обучающимся предлагалось не просто получать ответы от нейросети, но систематически оценивать их по следующим параметрам: контекст (соответствие запросу), достоверность (наличие фактических ошибок), полнота (учет альтернативных точек зрения) и потенциальная предвзятость. Результаты показали, что качество критического мышления зависит не столько от технологических возможностей ИИ, сколько от педагогических условий – инструктивной поддержки учителя и рефлексивного анализа диалогов с нейросетью.

Работа с верифицированными и неверифицированными источниками

В рамках практико-ориентированного подхода используется методика сравнительного анализа академических статей, приходящих к противоположным выводам по одному вопросу [4]. Обучающиеся должны провести рациональный, скептический и непредвзятый анализ фактических данных в каждой статье, изучить дизайн исследования, выборку, методы измерения и потенциальные искажения, после чего объяснить причины расхождения результатов и сформулировать обоснованный вывод с указанием, какие новые данные могли бы изменить их позицию.

Симуляция информационных угроз

Эффективным инструментом выступает моделирование ситуаций, связанных с дипфейками, кибермошенничеством и утечками данных [9]. Разбор реальных кейсов (например, случаи дипфейк-мошенничества или утечки данных из медицинских учреждений) позволяет сформировать у обучающихся понимание цифровых рисков и навыки безопасного поведения в сети.

Использование структурированных моделей аргументации

В педагогической практике применяется модель аргументации С. Тулмина, адаптированная для работы с ИИ-инструментами [6]. Предложенная четырехэтапная модель включает: индивидуальное построение аргумента с использованием структуры Тулмина (утверждение, данные, обоснование, поддержка, квалификатор, оговорка); групповое обсуждение с контролируемой поддержкой чат-бота; рефлексию и оценку со стороны преподавателя. Данный подход позволяет сочетать технологические возможности ИИ с развитием критической аргументации.

Интеграция критического мышления в предметное обучение

Опыт интеграции медиа-информационной грамотности в учебные предметы демонстрирует эффективность междисциплинарного подхода [9]. В языковом образовании анализируются техники манипуляции через языковые средства, символы и фрейминг; в компьютерных науках рассматриваются вопросы алгоритмической предвзятости и этических аспектов использования ИИ; в искусствоведении – проблемы авторства и интеллектуальной собственности в контексте генеративного творчества.

Проведенный анализ позволяет выделить ключевые условия, при которых информационные технологии становятся действенным средством формирования критического мышления и медиаграмотности.

Подготовка педагогических кадров

Исследования фиксируют существенные пробелы в подготовке учителей к эффективному использованию цифровых инструментов для развития критического мышления [1,5]. Формирование соответствующих компетенций требует не только технического обучения, но и развития позитивных установок (аффективного компонента) по отношению к интеграции медиаграмотности в преподавание [5].

Интеграция в учебные программы

Критическое мышление и медиаграмотность не могут формироваться изолированно – они должны быть встроены в содержание всех учебных дисциплин. При этом необходима системная интеграция, а не фрагментарное включение отдельных элементов [1,9].

Преодоление цифрового неравенства

Социально-экономические факторы существенно влияют не только на доступ к технологиям, но и на возможность развития критических компетенций [1]. Обучающиеся из менее обеспеченных семей часто сталкиваются с барьерами не только в доступе к устройствам, но и в развитии навыков критического взаимодействия с медиаконтентом, что требует специальных компенсаторных мер.

Анализ современных тенденций позволяет выделить несколько перспективных направлений развития рассматриваемой проблематики.

Во-первых, актуальной представляется разработка адаптированных версий таксономии Б. Блума, учитывающих специфику взаимодействия человека с ИИ. Исследователи предлагают включать такие компетенции, как мелиорация (улучшение ИИ-выходов), этическое обоснование и рефлексивное мышление [2,8].

Во-вторых, необходимо развитие методик оценки сформированности критического мышления и медиаграмотности в условиях распространения ИИ. Традиционные методы измерения, ориентированные на воспроизведение информации, утрачивают валидность.

В-третьих, требуется дальнейшее исследование долгосрочных эффектов использования ИИ в образовании. Существующие данные носят преимущественно краткосрочный характер и не позволяют оценить влияние на когнитивное развитие в перспективе.

Информационные технологии, включая инструменты искусственного интеллекта, обладают значительным дидактическим потенциалом в формировании критического мышления и медиаграмотности обучающихся. Однако реализация этого потенциала требует не автоматического внедрения технологий, а системной педагогической работы, включающей подготовку преподавателей, интеграцию соответствующих компетенций в учебные программы и разработку специальных методик.

Ключевым вектором развития выступает переход от технологического детерминизма, рассматривающего цифровые инструменты как самодостаточное решение образовательных проблем, к критико-эмансипаторной парадигме, в рамках которой обучающиеся не просто осваивают технологии, но учатся критически осмысливать их возможности, ограничения и социальные последствия. Только при таком подходе информационные технологии становятся подлинным средством формирования автономной, критически мыслящей личности, способной к осознанному участию в жизни цифрового общества.

ЛИТЕРАТУРА

1. Santos, M.A., Peña-Fernández, S., Agirreazkuenaga, I. Technology, education and critical media literacy: potential, challenges, and opportunities // Frontiers in Human Dynamics. 2025. Vol. 7. Article 1608911.

2. Critical questioning with generative AI: Developing AI literacy in secondary education // International Journal of Educational Research. 2025. Vol. 124. Article 102291.

3. Rethinking Critical Thinking (CT) in the Age of AI: Redesigning how/what Students Learn // Utrecht University. 2025.

4. Nguyen, T. C., Nguyen, H. H. Proposing a teaching model to combat the decline of critical thinking in learning environments supported by AI chatbots // Vietnam Journal of Educational Sciences. 2025. Vol. 21. P. 45–58.

5. Cultivating independent thinkers: The triad of artificial intelligence, Bloom's taxonomy and critical thinking in assessment pedagogy // Education and Information Technologies. 2025. Vol. 30. P. 17589–17622.

6. Wong, L.C. Empowering Critical Minds: Media and Information Literacy in a Human–AI World // SEAMEO Secretariat. 2026.

7. Evaluation of Generative AI use to foster critical thinking in higher education // IEEE International Conference on Advanced Learning Technologies (ICALT). 2025. P. 112–118.

8. UNESCO. Media and information literacy for all: closing the gaps: global analysis of the current state of play of media and information literacy. Paris: UNESCO Publishing, 2025.

9. UNESCO. AI can make mistakes: Why media literacy matters more than ever. 2025. – URL: https://www.unesco.org/en/articles/ai-can-make-mistakes-why-media-literacy-matters-more-ever

УДК 004.046

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК КЛЮЧЕВОЙ КОМПОНЕНТ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

Голяева Наталья Владимировна, кандидат педагогических наук, доцент
Кабаева Татьяна Вячеславовна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail : tatakabaeva898@gmail.com

INFORMATION TECHNOLOGY AS A KEY COMPONENT OF A CORPORATE DEVELOPMENT STRATEGY

Golyayeva Natalya Vladimirovna, PhD (Pedagogy), Associate Professor
Kabaeva Tatyana Vyacheslavovna, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Настоящая публикация представляет собой обзор современных данных, касающихся специфики и направлений эволюции информационных технологий в контексте корпоративного роста. В работе осуществлен анализ развития информационных технологий, а также применения информационных технологий в рамках деятельности предприятия.

Ключевые слова: информационные технологии, корпоративная стратегия, развитие технологий, стратегическое управление

This publication provides an overview of current data on the specifics and trends of information technology evolution in the context of corporate growth. The paper analyzes the development of information technology and its application within the enterprise.

Keywords: information technology, corporate strategy, technology development, strategic management

Стратегическое управление представляет собой процесс целеполагания и реализации долгосрочных ориентиров развития хозяйствующего субъекта, осуществляемый с учетом динамики внешней среды, конкурентного ландшафта и интересов стейкхолдеров. В отличие от операционного менеджмента, ориентированного на решение рутинных тактических задач, стратегическое управление фокусируется на принятии решений, определяющих вектор развития организации на перспективу. Ключевой функцией стратегического менеджмента является идентификация рыночных возможностей, минимизация рисков и формирование устойчивых конкурентных преимуществ.

В современной управленческой парадигме стратегическое планирование рассматривается как критически значимый элемент корпоративного управления, требующий непрерывного совершенствования для повышения операционной и стратегической эффективности предприятия [1].

На начальных этапах цифровизации ИТ-подразделения выполняли преимущественно вспомогательную (обеспечивающую) функцию, воспринимаясь менеджментом как центры затрат (cost centers). Основная деятельность сводилась к обеспечению бесперебойного функционирования вычислительной инфраструктуры [2, с. 208]. Роль ИТ носила реактивный характер: подразделения функционировали по принципу «пожарных команд», реагируя на инциденты. Ключевыми показателями эффективности (KPI) выступали время отклика, процент устраненных ошибок и уровень доступности систем. Стратегическое планирование реализовывалось без участия ИТ, что приводило к изоляции технологической функции от бизнес-стратегии [3].

Ключевые характеристики данного этапа:

· Реактивный подход к управлению инцидентами;
· Приоритизация поддержки инфраструктуры (hardware/software);
· Статус центра затрат;
· Слабая интеграция с бизнес-стратегией;
· Доминирование технической экспертизы над управленческой.

По мере усложнения технологий и их интеграции в бизнес-процессы возникла объективная необходимость перехода от реактивного обслуживания к проактивному управлению услугами. Внедрение методологий ITIL (Information Technology Infrastructure Library) и практик ITSM (IT Service Management) позволило структурировать деятельность ИТ, формализовать процессы и повысить прозрачность. ИТ-подразделения начали восприниматься как внутренние поставщики сервисов (service providers). Появление каталогов услуг и соглашений об уровне обслуживания (SLA) сместило фокус на удовлетворенность внутренних заказчиков. Несмотря на профессионализацию, ИТ сохраняли исполнительскую функцию, не выступая инициаторами стратегических изменений [4, с. 128].

Характеристики переходного этапа:

· Проактивное предотвращение инцидентов и планирование сервисов;
· Ориентация на предоставление стандартизированных ИТ-услуг;
· Статус центра услуг;

· Углубление коммуникации с бизнес-подразделениями;

· Акцент на процессном управлении и качестве сервиса.

В условиях четвертой промышленной революции, характеризующейся развитием интернета вещей (IoT), облачных вычислений, больших данных (Big Data), искусственного интеллекта (AI) и машинного обучения (ML), функционал ИТ претерпел кардинальные изменения. ИТ трансформировались из обеспечивающей функции в неотъемлемый компонент бизнес-стратегии, выступая катализатором инноваций и источником конкурентных преимуществ. Современные ИТ-департаменты не только обеспечивают операционную устойчивость систем, но и активно участвуют в проектировании бизнес-моделей, оптимизации процессов и создании новых продуктов [5].

В данной парадигме ИТ-директор (CIO) приобретает статус стратегического партнера для генерального директора (CEO) и совета директоров [6, с.86]. От современного ИТ-руководителя требуется не только технологическая компетентность, но и глубокое понимание бизнес-процессов, рыночной конъюнктуры и потребительского поведения. Ключевой задачей становится не столько внедрение технологий perse, сколько их применение для достижения стратегических целей, генерации добавленной стоимости и обеспечения устойчивого развития [7, с.125].

Анализ воздействия ИТ на организацию требует предварительной идентификации стратегических целей, преследуемых руководством при интеграции информационных систем. Компании адаптируют свои стратегии, исходя из позиционирования относительно рыночных лидеров [8].

Исследование влияния ИТ на конкурентный статус фирмы представляет собой сложную аналитическую задачу. Классические подходы к стратегическому анализу, оперирующие категориями доли рынка и темпов роста, не всегда позволяют верифицировать прямую корреляцию с ИТ-инвестициями. Более релевантным представляется использование расширенной модели конкуренции М. Портера. Согласно данной теории, конкурентная среда в отрасли детерминируется взаимодействием пяти сил: рыночной власти поставщиков, рыночной власти покупателей, угрозой появления новых игроков, угрозой появления товаров-заменителей и интенсивностью соперничества между существующими конкурентами [9, с. 89–92].

Одним из ключевых направлений повышения конкурентоспособности выступает оптимизация структуры затрат, ведущая к снижению себестоимости и повышению ценовой привлекательности продукции. Внедрение ИТ в данном контексте выступает катализатором фундаментальных изменений в конкурентной структуре отрасли.

Кроме того, ИТ способствуют созданию уникальных ценностных предложений и повышению качества клиентского сервиса, что является критическим фактором удержания лояльности потребителей. Дифференциация продукции и услуг, а также совершенствование сервисных моделей позволяют выстраивать сбалансированные отношения с контрагентами. Интегрированные системы управления предприятием (ERP-системы) играют значительную роль в повышении уровня обслуживания и контроля качества [10].

Особое значение приобретают информационные системы, интегрирующие производителей и поставщиков в единую цепочку создания ценности. Системы управления цепочками поставок (SCM) позволяют оптимизировать складские запасы для всех участников. Более того, расширение выбора поставщиков усиливает рыночную власть потребителей. Подобные системы формируют непрерывный контур взаимодействия, повышая прозрачность и эффективность логистических и финансовых потоков.

Таким образом, информационные технологии выступают системообразующим фактором при формировании и реализации корпоративной стратегии развития в условиях цифровой экономики. Эффективное управление ИТ-инвестициями способствует росту производительности, улучшению потребительских свойств продуктов и услуг, оптимизации издержек и, как следствие, увеличению прибыльности бизнеса. Успешная реализация ИТ-стратегии требует комплексного подхода, предполагающего глубокую интеграцию технологических решений в существующие бизнес-процессы. Данный тезис знаменует переход к новой парадигме, в которой ИТ становятся не просто инструментом, а фундаментом стратегического развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. Вертакова, Ю. В. Цифровая трансформация бизнес-моделей промышленных предприятий: теория и практика / Ю. В. Вертакова, И. А. Крыжановская. Москва : ИНФРА-М, 2024. 312 с. (Научная мысль). ISBN 978-5-16-018925-7.

2. Горбунов, В. К. Стратегический менеджмент в условиях цифровой экономики : учебник для вузов / В. К. Горбунов. 4-е изд., перераб. и доп. Санкт-Петербург : Питер, 2023. 544 с. ISBN 978-5-4461-2234-5.

3. Кастельс, М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс ; пер. с англ. под науч. ред. О. И. Шкаратана. Москва : ВШЭ, 2000. 608 с. ISBN 5-7598-0069-8.

4. Котлер, Ф. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения / Ф. Котлер, С. Сетавaван, Х. Картаджайя ; пер. с англ. А. Кузьменко. Москва : Эксмо, 2022. 320 с. ISBN 978-5-04-159487-9.

5. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. И. Минервина. 7-е изд. Москва : Альпина Паблишер, 2023. 456 с. ISBN 978-5-9614-6163-3.
6. Розенберг, М. Л. Стратегия цифрового лидерства : монография / М. Л. Розенберг. Москва : КноРус, 2025. 192 с. ISBN 978-5-406-13407-8.
7. Соловьев, В. П. Информационные технологии в управлении : учебное пособие / В. П. Соловьев. Ставрополь : АГРУС, 2023. 184 с. ISBN 978-5-9596-1926-4.
8. Трачук, А. В. Формирование цифровых стратегий промышленных компаний / А. В. Трачук, Н. В. Линдер // Стратегический менеджмент. 2024. № 1 (45). С. 14–29. ISSN 2077-1702.
9. Шваб, К. Четвертая промышленная революция / К. Шваб. Москва : Эксмо, 2019. 288 с. ISBN 978-5-04-095613-3.
10. Ларионов В. Г., Шереметьева Е. Н., Баринова Е. П. «Цифровая стратегия предприятия: реалии и возможности трансформации» // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия «Экономика». 2023. №1. С. 7–12.

УДК 338.24:004

СОВРЕМЕННАЯ ПАРАДИГМА ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Голяева Наталья Владимировна, кандидат педагогических наук, доцент
Кунаева Елизавета Олеговна, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: n.v.golyaeva@ruc.su; st804290@ruc.su

MODERN INFORMATION SUPPORT PARADIGM AS A FACTOR IN INCREASING THE EFFICIENCY OF INDUSTRIAL ENTERPRISE MANAGEMENT

Golyaeva Natalya Vladimirovna, PhD (Pedagogy), Associate Professor
Kunaeva Elizaveta Olegovna, Master's Degree student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассматривается трансформация роли информационного обеспечения в системе управления современным промышленным предприятием. Обосновывается переход от вспомогательной функции учета данных к формированию новой управленческой парадигмы, где информация выступает стратегическим ресурсом и ключевым фактором конкурентоспособности. Анализируются основные компоненты эффективной системы информационного обеспечения, а также барьеры, препятствующие ее внедрению на отечественных предприятиях. Автором предложен алгоритм оценки эффективности информационного обеспечения в контексте принятия управленческих решений.
Ключевые слова: информационное обеспечение предприятия, управление предприятием, эффективность управления.

This article examines the transformation of the role of information support in the management system of a modern industrial enterprise. It substantiates the transition from a support function for data accounting to the development of a new management paradigm, where information serves as a strategic resource and a key factor in competitiveness. The key components of an effective information support system are analyzed, as well as the barriers hindering its implementation at domestic enterprises. The author proposes an algorithm for assessing the effectiveness of information support in the context of management decision-making.
Keywords: information support of the enterprise, enterprise management, management efficiency.

В условиях четвертой промышленной революции (Индустрия 4.0) и нарастающей цифровизации экономики, информация перестает быть просто сопутствующим фактором производства. Для промышленных предприятий, характеризующихся сложной организационной структурой, многообразием технологических процессов и высокой капиталоемкостью, информация становится фундаментальным ресурсом, от качества, скорости получения и интерпретации которого напрямую зависит эффективность управления. Традиционный подход к информационному обеспечению как к набору технических средств сбора данных уходит в прошлое. На смену ему приходит новая парадигма, рассматривающая информационное обеспечение как целостную систему, интегрированную во все бизнес-процессы и направленную на повышение адаптивности и результативности предприятия в условиях неопределенности внешней среды. Целью данной статьи является анализ современной парадигмы информационного обеспечения и определение ее влияния на эффективность управленческих решений на промышленных предприятиях.

Эволюцию взглядов на роль информации в управлении можно представить как движение от «учетной» модели к «управленческой». На индустриальном этапе развития экономики информационное обеспечение рассматривалось преимущественно как инструмент бухгалтерского и складского учета. Основная задача сводилась к фиксации уже свершившихся фактов хозяйственной деятельности. Однако, как справедливо отмечает И. Ансофф в своих работах по стратегическому управлению, в условиях турбулентной внешней среды ретроспективные данные теряют свою ценность, уступая место прогнозной и аналитической информации [1, с. 156].

Современная парадигма базируется на постулате, что качество управления напрямую зависит от качества информации, циркулирующей в системе. При этом качество информации определяется не столько ее объемом (что часто приводит к «информационному шуму»), сколько такими характеристиками, как достоверность, оперативность поступления, релевантность и достаточность для принятия решения.

Анализ научной литературы (работы Г. Б. Клейнера, Д. В. Соколова и др.) позволяет выделить три ключевых компонента эффективной системы информационного обеспечения промышленного предприятия, соответствующих новой парадигме [2, с. 88]:

1. Технико-технологический компонент. Это не просто наличие серверов и компьютеров, а интегрированная цифровая среда. Речь идет о внедрении систем класса ERP (Enterprise Resource Planning) и MES (Manufacturing Execution System), которые позволяют связать в единый контур управленческий, финансовый и производственный учет. Использование технологий IIoT (Industrial Internet of Things) дает возможность получать данные о работе оборудования в режиме реального времени, минимизируя человеческий фактор и задержки в передаче информации.

2. Аналитический компонент. Накопление данных не имеет смысла без их глубокой переработки. Современная парадигма требует использования инструментов Big Data и искусственного интеллекта для прогнозной аналитики (predictive analytics). Это позволяет не только констатировать текущее состояние запасов или загрузки станков, но и прогнозировать вероятность сбоев, оптимальные сроки технического обслуживания и рыночные колебания цен на сырье.

3. Организационно-человеческий компонент. Наиболее консервативный, но критически важный элемент. Внедрение современных информационных систем требует изменения корпоративной культуры и повышения «цифровой грамотности» менеджмента. Эффективность системы падает, если менеджеры продолжают принимать решения интуитивно, игнорируя данные аналитических отчетов, либо если существует разрыв между IT-специалистами и производственниками.

Влияние трансформации информационного обеспечения на эффективность управления промышленным предприятием проявляется в трех основных аспектах:

– Скорость принятия решений. В классической системе информация проходит долгий путь: от цеха до планового отдела, затем до бухгалтерии и только потом к директору. В новой парадигме данные консолидируются в едином информационном пространстве (цифровом двойнике предприятия) в реальном времени. Это позволяет перейти от реактивного управления (реагирование на уже случившиеся проблемы) к проактивному (предотвращение проблем) [3].

– Качество стратегических решений. Наличие точных данных о себестоимости каждого продукта, рентабельности отдельных заказов и эффективности работы оборудования позволяет руководству принимать обоснованные решения о диверсификации производства, инвестициях или сокращении издержек. Информационное обеспечение перестает быть просто «зеркалом заднего вида» и становится «навигатором».

– Прозрачность и управляемость. Современные системы обеспечивают сквозную прослеживаемость материальных и финансовых потоков. Это снижает риски хищений, нецелевого использования ресурсов и позволяет делегировать ответственность на более низкие уровни управления без потери контроля.

Несмотря на очевидные преимущества, внедрение современной системы информационного обеспечения на российских промышленных предприятиях сталкивается с рядом барьеров. Исследователи, такие как Т. П. Карпова и Ю. Н. Лапыгин, указывают на следующие проблемы [4, с. 112]:

– Фрагментарность автоматизации. На многих предприятиях автоматизированы лишь отдельные участки (например, бухгалтерия), в то время как производство и логистика остаются вне цифрового контура.

– Сопротивление персонала. Менеджеры среднего звена часто воспринимают внедрение прозрачных информационных систем как угрозу своему положению и саботируют их использование.

– Высокая стоимость и сложность интеграции. Внедрение современных ERP-систем требует значительных инвестиций и перестройки бизнес-процессов, что сложно реализовать на устаревших производственных мощностях.

Для оценки того, насколько информационное обеспечение соответствует новой парадигме, можно использовать интегральный показатель, включающий три группы коэффициентов:

1. Коэффициент полноты охвата (Кп): доля бизнес-процессов, охваченных автоматизированным сбором и обработкой информации.

2. Коэффициент оперативности (Ко): отношение времени, требуемого для получения стандартной управленческой отчетности в новой системе, к времени, которое требовалось в старой системе.

3. Коэффициент использования информации (Ки): доля управленческих решений, принятых на основе данных из корпоративной информационной системы, в общем объеме решений.

Рост данных показателей в динамике свидетельствует о переходе к новой парадигме и, как следствие, о повышении потенциала эффективности управления.

Современная парадигма информационного обеспечения промышленного предприятия знаменует собой переход от учета к управлению. Информация становится не просто ресурсом, а ключевым фактором, определяющим гибкость и конкурентоспособность бизнеса. Интеграция технологий Интернета вещей, продвинутой аналитики и человеческого капитала в единую систему позволяет повысить скорость и обоснованность управленческих решений. Преодоление существующих барьеров – фрагментарности и сопротивления персонала – является необходимым условием для успешной цифровой трансформации отечественной промышленности. Дальнейшие исследования в этой области должны быть направлены на разработку отраслевых методик внедрения таких систем и оценки их экономической эффективности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / Пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2022. 344 с.
2. Клейнер Г. Б. Системная экономика: шаги развития. Москва: Наука, 2021. 290 с.
3. Соколов Д. В. Цифровые двойники в управлении промышленными предприятиями // Вопросы инновационной экономики. 2024. Т. 14. № 2. С. 45–52.
4. Карпова Т. П., Лапыгин Ю. Н. Информационное обеспечение управления: современные тенденции и проблемы // Менеджмент в России и за рубежом. 2023. № 5. С. 110–118.
5. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2021. 720 с.

УДК 004-37

МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЕБ-ДИЗАЙНЕРОВ СРЕДСТВАМИ ИНФОГРАФИКИ

Зудова Арина Игоревна, преподаватель
Светлицкая Дарья Дмитриевна, преподаватель
E-mail: a.i.zudova@ruc.su; d.d.svetlitskaya@ruc.su
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)

METHODS OF PROFESSIONAL COMPETENCY BUILDING FOR WEB DESIGNERS USING INFOGRAPHIC TOOLS

Zudova Arina Igorevna, lecturer
Svetlitskaya Daria Dmitrievna, lecturer
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассматриваются методические особенности использования инфографики при обучении web-дизайну студентов среднего профессионального образования. Обосновывается роль инфографики как средства визуализации и формирования профессиональных умений. Предлагаются способы использования инфографики в учебном процессе при изучении дисциплины «Информатика».

Ключевые слова: инфографика, web-дизайн, среднее профессиональное образование, визуализация обучения, профессиональные умения, информатика.

This article examines the methodological aspects of using infographics in teaching web design to students in secondary vocational education. It explores the role of infographics as a means of visualization and developing professional skills. It also suggests ways to use infographics in the educational process when studying the subject "Computer Science".

Keywords: infographics, web design, secondary vocational education, learning visualization, professional skills, computer science.

Подготовка специалистов среднего звена в области информационных технологий ориентирована на формирование устойчивых профессиональных компетенций, обеспечивающих готовность выпускников к практической деятельности в сфере цифрового проектирования и разработки. Информатика в системе среднего профессионального образования выступает фундаментальной дисциплиной, обеспечивающей развитие логического, алгоритмического и системного мышления, необходимых для освоения любых ИКТ-компетенций. Современное профессиональное образование в условиях цифровизации характеризуется высокой динамикой обновления содержания, технологий и форм организации обучения. Обучение web-дизайну в системе среднего профессионального образования (СПО) требует развития визуального мышления, навыков композиции, понимания принципов поль-

зовательского интерфейса, а также способности структурировать информацию и проектировать цифровые продукты с учётом потребностей целевой аудитории.

Вместе с тем анализ источников показывает, что содержание дисциплины «Информатика» в колледжах нередко представлено преимущественно в текстовой форме, что снижает эффективность формирования профессиональных умений, непосредственно связанных с визуальной коммуникацией. Так, обучая студентов разработке веб-сайтов на дисциплине «Информатика», подача материала указанным способом существенно затрудняет формирование целостных представлений о структуре веб-страницы, элементах интерфейса и др.

Исследователи предлагают различные методы решения проблемы отсутствия наглядности изучаемого материала в необходимом для того объеме. Например, Е. А. Кокшарова в статье «Использование принципа наглядности при обучении теме «Компьютер как универсальное устройство для работы с информацией»» [2] показывает способы применения цифровых образовательных ресурсов для организации процесса обучения в визуальной форме. А. Н. Хозянина [5] предлагает для наглядности активно использовать инфографику, рассматривая ее в качестве инструмента для улучшения качества восприятия и усвоения темы «Основы языка HTML».

С учетом необходимости в наглядных представлениях элементов web-дизайна для студентов колледжей по специальности 09.02.07 «Информационные системы и программирование» мы поддерживаем точку зрения А. Н. Хозяниной и считаем, что инфографика может стать решением проблемы нехватки визуализации и активно использоваться на различных этапах занятия.

Инфографика представляет собой способ графического структурирования информации, объединяющий текстовые и визуальные элементы с целью повышения наглядности, системности и доступности содержания [1; 4]. В образовательном процессе она выполняет когнитивную, структурирующую, мотивационную и моделирующую функции и может быть задействована как в учебное, так и во внеучебное время [3].

При обучении web-дизайну инфографика может использоваться для визуализации структуры веб-страницы (header, main content, footer), демонстрации принципов композиции (контраст, баланс, выравнивание, повторение), представления этапов проектирования интерфейса (анализ целевой аудитории, прототипирование, разработка визуального решения, тестирование), а также для систематизации правил типографики и цветовых сочетаний.

Приведем примеры инфографики, которую мы используем при обучении студентов первого курса на дисциплине «Информатика».

На рисунке 1 представлена инфографика «Визуализация структуры web-страницы», позволяющая сформировать у обучающихся целостное представление о структуре web-страницы, взаимосвязи визуального макета и HTML-разметки.



Рисунок 1 – Инфографика «Визуализация структуры web-страницы»

На рисунке 2 представлена инфографика «Основные элементы структуры web-страницы и их HTML-код», основным назначением которой является формирование у обучающихся устойчивой связи между визуальными элементами web-страницы и их HTML-представлением.

Инфографика в структуре учебного процесса студентов колледжа может быть с успехом использована на объяснительном этапе – как средство представления нового материала, на практических занятиях – как инструмент анализа и закрепления, при выполнении проектов – как форма самостоятельной профессиональной деятельности. Перечисленное позволяет интегрировать визуализацию в систему подготовки студентов СПО и обеспечить формирование как предметных умений в области web-дизайна, так и универсальных профессиональных компетенций, предусмотренных образовательными стандартами.

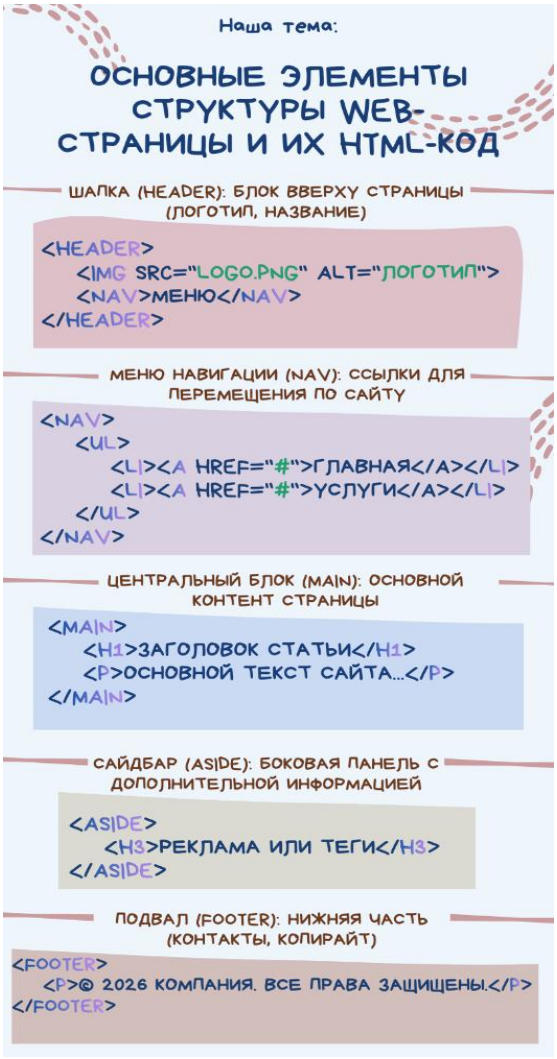


Рисунок 2 – Инфографика «Основные элементы структуры web-страницы и их HTML-код»

ЛИТЕРАТУРА

1. Алексеева Е. Е. Инфографика как метод визуализации цифрового образовательного контента / Е. Е. Алексеева. Текст : непосредственный // Russian Journal of Education and Psychology. 2023. Т. 14, № 3-1. С. 75–85.

2. Кокшарова, Е. А. Использование принципа наглядности при обучении теме «Компьютер как универсальное устройство для работы с информацией» / Е. А. Кокшарова. Текст : непосредственный // Modern Science. 2019. № 9-1. С. 190–197.

3. Самойлова, М. Е. Внеклассное мероприятие «История информатики в датах» / М. Е. Самойлова, А. А. Зубрилин. Текст : непосредственный // Информатика в школе. 2019. № 5(148). С. 7–13.

4. Соломатина, А. В. Инфографика как цифровой инструмент формирования общих и профессиональных компетенций студентов-дизайнеров колледжа / А. В. Соломатина. Текст : непосредственный // Вестник Череповецкого государственного университета. 2022. № 6(111). С. 255–263.

5. Хозянина А. Н. Обучение основам языка HTML с использованием инфографики / А. Н. Хозянина. Текст : непосредственный // Информатика в школе. 2019. № 10(153). С. 36–40.

УДК 004.91

СНИЖЕНИЕ ЦИФРОВОГО НЕРАВЕНСТВА ЛИЦ НА ОСНОВЕ ДИСТАНЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРЕПОДАВАНИЯ

Кирюшкина Оксана Сергеевна, преподаватель
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: o.s.kiriushkina@ruc.su

REDUCING DIGITAL INEQUALITY BASED ON DISTANCE TEACHING TECHNOLOGIES

Kiryushkina Oksana Sergeevna, lecturer
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Одной из важных проблем на сегодняшний день является проблема цифрового разрыва. Доступ к цифровым технологиям и интернету перестал быть просто удобством и превратился в базовое условие для полноценного участия человека в социальной, экономической и культурной жизни.
Ключевые слова: компьютер, технологии, образование, интерактивные занятия, программирование.

One of the most pressing issues today is the digital divide. Access to digital technologies and the internet has ceased to be a mere convenience and has become a fundamental condition for full human participation in social, economic, and cultural life.
Key words: computer, technology, education, interactive classes, programming.

Использование интернета и информационных технологий плотно вошло в повседневную жизнь практически каждого человека. В современном мире человек все чаще ищет информацию во всемирной сети, но существуют исключения. Цифровое неравенство – явление, выражающееся в разрыве между людьми возможности использования цифровых ресурсов.

С развитием информационных технологий сфера образования потерпела некоторые изменения. Переход на дистанционное обучение студентов и школьников, особенно во время пандемии, способствовал расслоению. Учащиеся, у которых по той или иной причине отсутствовал компьютер или интернет не имели возможности в полной мере получать знания наравне с другими. Данная тенденция дала начало возникновению цифрового неравенства с раннего возраста. Цифровое неравенство в образовании проявляется не только в отсутствии техники, но и в разнице навыков, качества связи и поддержки со стороны семьи и школы. В условиях глобальной цифровизации образования этот разрыв напрямую влияет на качество знаний и будущие перспективы учеников.

В России проблема цифрового разрыва – это проблема неравенства в уровне распространения информационно-коммуникационных технологий между мегаполисами и удаленными населенными пунктами. Причем неравенство усугубляется не только отсутствием технической возможности доступа к современным технологиям, но и невозможностью их использования в силу отсутствия необходимых навыков, образования или возраста. Серьезным остается цифровой разрыв между поколениями.

Онлайн обучение на сегодняшний день получило большое распространение среди школьников и студентов. Многие педагоги проводят занятия с использованием дистанционных технологий – онлайн репетиторство, курсы, индивидуальные и групповые занятия. Проблема остается в доступности материалов, ведь курсы и занятия не всегда являются бесплатными, а возможность оплаты есть далеко не у каждого. Вследствие чего, учащиеся с одинаковым начальным уровнем и способностями к обучению, получают разные возможности для дальнейшего становления. Условия получения знаний и умений становятся не равнозначными для семей с разным достатком. Помимо этого, существует проблема отсутствия компьютеров совсем, или наличие одного в многодетных семьях. В условиях развития компьютерных и интернет-технологий всем членам семьи необходимы условия для работы с компьютером.

Старая техника не дает возможности использования всех ресурсов, а новые комплектующие достаточно дорогие. Долгая загрузка, невозможность установки программ, сохранения материалов – дают негативный опыт использования компьютерной техники. Зачастую, задания, выложенные преподавателем для домашнего обучения, могут не выполняться из-за проблемы устаревшей базы или программного обеспечения.

Однако, не обязательно проблема кроется в недостатке технического обеспечения. На сегодняшний день действует национальная программа России по цифровизации школ, и предусматривает оснащение компьютерной техникой, интерактивным оборудованием и высокоскоростным интернетом школы (рис. 1).



Рисунок 1 – Национальный проект Образование

Наличие компьютера не гарантирует умение его использования. Телефоны, планшеты, компьютеры, доступны многим с раннего детства, что повышает уровень компьютерной грамотности большинства. Дети, которые рано начинают использовать компьютеры достаточно быстро осваивают интерфейсы программ и не имеют сложности в дальнейшем обучении информатике в школе. Учащиеся, которым в раннем возрасте был недоступен компьютер, тратят в несколько раз больше времени на обучение стандартным процессам, вследствие чего обучение основному предмету дается тяжелее. Отсутствие цифрового образования, лишает учащихся из уязвимых семей возможности получения качественного образования и дальнейшего успешного трудоустройства.

В маленьких поселениях жители чаще всего используют модемы, что дает нестабильное и долгое соединение. Подключение высокоскоростного интернета невозможно ввиду технических факторов удаленности района. Проблема неравенства в уровне распространения информационно-коммуникационных технологий между большими городами и удаленными населенными пунктами неразрывно связано с качеством интернет-соединения. Однако, тенденция подключения малых сел к сети в период с 2020–2026г. идет вверх (рис. 2).



Рисунок 2 – Динамика подключения сел к высокоскоростному интернету

Обучение компьютерной грамотности начинается в семье. Возрастные родители, не использующие технологии в повседневной жизни не могут подсказать или помочь школьнику, вследствие чего возникает проблема. Старшее поколение далеко от новшеств современного мира. Люди предпенсионного и пенсионного возраста отказываются от использования современных технологий из-за дороговизны оборудования и неумения использования. Более молодые родители использующие технологии в обычной жизни, помогают ребенку с усвоением и цифровизация идет быстрее и проще. Они без труда могут помочь со сложной темой, найдя информацию в сети, или подготовить доклад используя возможности текстового редактора.

Игнорирование проблемы цифрового неравенства, влечет за собой долгосрочные негативные последствия для общества в целом. Отставание и цифровая неграмотность целых социальных групп, снижает качество социально-экономического развития общества, что сказывается на развитии экономике и общества. Решение проблемы требует комплексного подхода от государственных программ обеспечения техникой, до обучения всех возрастных групп.

Снижение цифрового неравенства с помощью дистанционных технологий – стратегическая задача, направленная на создание образовательной среды. Суть подхода заключается не просто в предоставлении доступа к интернету, а в построении гибкой и адаптивной системы, которая компенсирует отсутствие ресурсов у обучающегося и сведет разницу в возможностях к минимуму.

При развитии компьютерных технологий в области образования, следует учитывать возможности всех групп пользователей. Образовательные платформы должны корректно работать и отражаться при медленном интернет-соединении, а также на всех устройствах, в том числе мобильных телефонах. Мобильные устройства дают возможность обучения в любой момент времени и в разных точках мира. Использование смартфонов демонстрирует устойчивый рост. Мобильные устройства все чаще используются в целях образования (рис. 3).

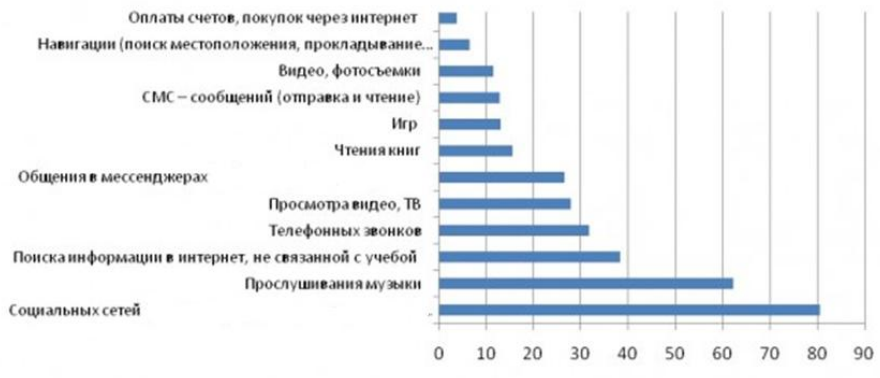


Рисунок 3 – Мобильный телефон в учебной деятельности современного человека

Внедрение образовательных модулей по основам компьютерной грамотности и работы в стандартных программах снизит цифровое неравенство во всех группах общества. Зачастую, даже старшее поколение хочет научиться работать на компьютере для своих повседневных нужд. В современном мире возможность онлайн ресурсов для записи к врачу, доставке продуктов, отправки электронных писем и документов, существенно облегчает жизнь всем слоям населения. Без простейшего умения использовать компьютер, люди становятся отрезанными от внешнего мира.

Ликвидация цифрового неравенства является важной проблемой в современном мире. Ведь интернет и компьютер на данный момент – базовые условия полноценной жизни человека. Для достижения положительной динамики необходим комплекс мер, направленных на повышение компьютерной грамотности общества. Модернизация образования при этом является одним из важных аспектов на пути ликвидации цифрового неравенства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абанкина, И. В. Трансформация образования в эпоху цифровизации: барьеры и драйверы / И. В. Абанкина. Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2023. 210с.

2. Лебедев, М. Б. Цифровая компетентность учителя и качество дистанционного обучения. Монография / М. Б. Лебедева Санкт-Петербург : Свое издательство, 2023. 158 с.

3. Сафонов, А. А Цифровая трансформация образования: учебние и практикум для вузов / А. А. Сафонов. Москва : Юрайт, 2026. 100 с.

УДК 004.9

ИССЛЕДОВАНИЕ ВОПРОСА ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Кузин Алексей Витальевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: a.v.kuzin@ruc.su

RESEARCH ON THE ISSUE OF INFORMATION SECURITY AND THE USE OF MODERN INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE ORGANIZATION'S ACTIVITIES

Kuzin Alexey Vitalievich, Master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Статья анализирует угрозы информационной безопасности, порождаемые внедрением новых технологий в организациях. Рассмотрены ключевые методы защиты: шифрование, аутентификация, обучение персонала. Отдельное внимание уделено влиянию облачных вычислений, искусственного интеллекта и больших данных на состояние безопасности корпоративных систем.

Ключевые слова: информационная безопасность, современные информационные технологии, кибератаки, социальная инженерия, облачные вычисления, искусственный интеллект

The article analyzes the information security threats caused by the introduction of new technologies in organizations. Key protection methods are considered: encryption, authentication, and staff training. Special attention is paid to the impact of cloud computing, artificial intelligence, and big data on the security state of corporate systems.

Keywords: information security, modern information technologies, cyberattacks, social engineering, cloud computing, artificial intelligence

Информационная безопасность превратилась в приоритетное направление для организаций независимо от их типа и сферы деятельности. Бизнес-процессы, научные исследования, государственное управление – все эти области активно используют информационные технологии и потому нуждаются в надежных системах защиты данных от разнообразных угроз [1]. Цель информационной безопасности – защита. Конфиденциальность, целостность и доступность информации формируют фундамент доверия и результативной работы любой организации. Структура данной модели представлена на рисунке 1.

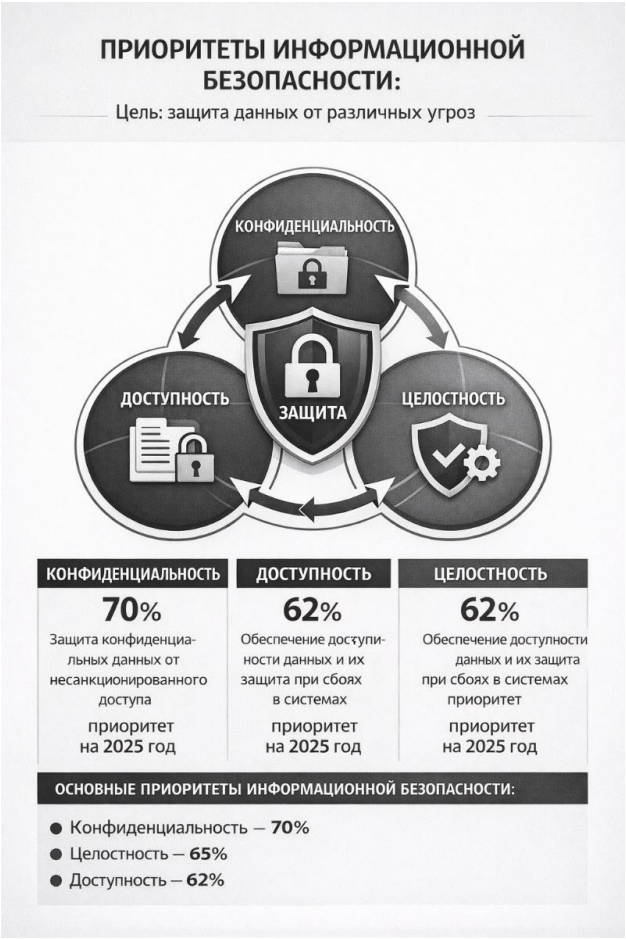


Рисунок 1 – Приоритет информационной безопасности

Информационная безопасность представляет состояние защищенности информации, ее носителей и информационных систем от угроз, способных нарушить их целостность, конфиденциальность или доступность. В расширенном понимании речь идет о комплексе мероприятий, направленных на минимизацию рисков и защиту данных на протяжении всего их жизненного цикла [2].

Информационная безопасность преследует три ключевые цели. Конфиденциальность предполагает защиту информации от несанкционированного доступа. Целостность обеспечивает точность и полноту данных. Доступность гарантирует, что информация и системы останутся открытыми для авторизованных пользователей.

Облачные вычисления, искусственный интеллект, Big Data, блокчейн и другие современные технологии трансформируют способы ведения бизнеса, перестраивают организационные структуры и внутренние процессы. Их применение порождает новые угрозы и риски, а потому требует внедрения действенных механизмов защиты [3].

Облачные технологии дают организациям возможность хранить и обрабатывать данные через интернет, однако одновременно усиливают потребность в надежной защите от утечек. Крупные провайдеры (Amazon Web Services, Microsoft Azure, Google Cloud) предлагают обширный спектр услуг, но и перекладывают на клиентов часть ответственности за безопасность.

Искусственный интеллект и машинное обучение анализируют огромные массивы данных, повышая эффективность бизнес-процессов. Вместе с тем алгоритмы и результаты анализа нуждаются в защите от манипуляций. Банковская сфера активно применяет ИИ для предотвращения мошенничества; например, компания Mastercard предъявляет к таким решениям высокие стандарты безопасности [4].

Большие данные (Big Data): Корпорации накапливают гигантские массивы клиентских данных и вынуждены обеспечивать их надежную защиту. Facebook и Google хранят персональную информацию миллионов пользователей, что обязывает эти компании придерживаться жестких стандартов безопасности.

Развитие информационных технологий повлекло резкий рост угроз информационной безопасности.

Внешние угрозы. Кибератаки остаются серьезной проблемой. Атака WannaCry 2017 года показала масштаб возможных последствий: вредоносное программное обеспечение эксплуатировало уязвимость в операционных системах Windows, стремительно распространилось по всему миру и нанесло колоссальный финансовый ущерб.

Социальная инженерия входит в число наиболее частых методов нападения. Злоумышленники прибегают к фишингу – обманным путем выманивают у сотрудников доступ к конфиденциальным сведениям. Подобным атакам подвергались работники Google и Facebook.

Внутренние угрозы. Несанкционированный доступ остается одной из ключевых проблем корпоративной безопасности. В компании Target злоумышленники получили доступ к системе и похитили данные кредитных карт более 40 миллионов клиентов. Человеческий фактор также создает серьезные риски. Сотрудник, случайно отправивший конфиденциальные данные на незащищенный адрес электронной почты, способен спровоцировать масштабную утечку – подобная ситуация произошла в компании Accenture [5].

Медицинская сфера.

Защита персональных данных пациентов представляет собой критическую задачу для медицинских учреждений. Медицинские карты содержат чувствительную информацию (диагнозы, результаты анализов, сведения о лечении), которая ценится на черном рынке выше банковских реквизитов. Атаки на базы данных клиник и больниц приводят к вымогательству, шантажу пациентов и нарушению работы жизненно важных систем. Программы-вымогатели способны парализовать работу целых госпиталей, ставя под угрозу жизни людей.

Государственные организации.

Государственные структуры и органы управления подвергаются кибершпионажу со стороны иностранных разведок и хакерских группировок [6]. Атаки на системы критической инфраструктуры (энергетические сети, транспортные узлы, водоснабжение) способны вызвать масштабные последствия для населения. Компрометация государственных баз данных угрожает национальной безопасности и может дестабилизировать работу целых ведомств. Статистика на 2025 год, смотреть рисунок 2.



Рисунок 2 – Утечки данных и киберугрозы в России

Методы защиты:

– квантовые вычисления. Появление квантовых компьютеров внесет изменения подходов к криптографической защите. Существующие алгоритмы шифрования (RSA, ECC) станут уязвимыми перед квантовыми вычислениями, которые способны взломать их за приемлемое время. В настоящее время уже ведется разработка постквантовой криптографии: новые алгоритмы должны противостоять атакам с использованием квантовых машин и обеспечить защиту данных в будущем. [7].

ЛИТЕРАТУРА

1. Баланов А. Н. Комплексная информационная безопасность. Полный справочник специалиста. Практическое пособие. Москва : Инфра-Инженерия. 2024. 156 с.

2. Гришина Н. В. Основы информационной безопасности предприятия. Учебное пособие. Москва : Инфра-М. 2021. 216 с.

3. Дубень А.К. Опыт международного сотрудничества в сфере информационной безопасности: проблемы и перспективы // Международное право и международные организации. 2023. № 3. С. 13–19.

4. Иванова С.В. Защита информации // СПС КонсультантПлюс. 2024.

5. Родичев Ю. А. Информационная безопасность. Национальные стандарты Российской Федерации. Санкт-Петербург : Питер. 2023. 384 с.

6. Смирных С.Е. Международная информационная безопасность как гарантия осуществления права народов на самоопределение // Международное право и международные организации. 2022. № 2. С. 20–30.

7. Хорев П. Б. Программно-аппаратная защита информации. Учебное пособие. Москва : Инфра-М. 2022. 327 с.

УДК 004.9

РАЗРАБОТКА ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ УЧЕТА КОМПЬЮТЕРНОЙ ТЕХНИКИ

Кузин Алексей Витальевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: a.v.kuzin@ruc.su

DEVELOPMENT OF AN INFORMATION SYSTEM FOR ACCOUNTING COMPUTER EQUIPMENT

Kuzin Alexey Vitalievich, Master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Статья посвящена разработке информационной системы учета компьютерной техники. Основной целью выступает автоматизация процессов учета и управления оборудованием. В работе анализируются существующие решения, предлагаются подходы к проектированию и описывается реализация системы на базе современных технологий.

Ключевые слова: информационная система, учет компьютерной техники, автоматизация, управление оборудованием, реляционная база данных, технологии.

The article focuses on the development of an information system for computer equipment accounting. The primary goal is to automate accounting processes and equipment management. The paper analyzes existing solutions, proposes design approaches, and describes system implementation based on modern technologies.

Keywords: information system, accounting computer equipment, automation, equipment management, relational database, technologies.

Стремительное развитие информационных технологий и рост объемов компьютерной техники в организациях порождают потребность в эффективных механизмах учета и управления оборудованием. Информационные системы учета позволяют автоматизировать рутинные процессы, оптимизировать распределение ресурсов, сократить расходы на техническое обслуживание и повысить точность хранимых данных.

Цель состоит в разработке информационной системы для учета компьютерной техники. Система призвана обеспечить удобный и результативный процесс учета, мониторинга состояния оборудования и его своевременного обновления в рамках организации.

Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи исследования: провести анализ существующих решений в области учета компьютерной техники; разработать модель информационной системы учета; реализовать систему с применением современных технологий; оценить эффективность предложенного решения.

Современные организации применяют различные подходы к учету компьютерной техники. Выбор конкретного подхода определяется масштабом предприятия, характером его деятельности и технологическими особенностями инфраструктуры [5]. Большинство компаний совмещают ручной и автоматизированный учет. В последние годы специализированные программные решения получают все более широкое распространение.

Системы такого рода сокращают учетные ошибки, ускоряют обработку данных и снижают расходы на обслуживание оборудования. При этом, несмотря на их широкое распространение, сохраняются трудности интеграции с другими учетными платформами, а также вопросы адаптации под специфику конкретной организации.

Рынок предлагает разнообразные инструменты для учета компьютерной техники: готовые продукты и кастомизированные решения. Среди популярных вариантов – ERP-системы (SAP, 1C), содержащие модули учета оборудования. Параллельно развиваются специализированные продукты класса IT-Asset Management, ориентированные на отслеживание состояния и местоположения техники. Однако для малых и средних организаций подобные системы нередко оказываются чрезмерно сложными и дорогими, что создает нишу для более доступных и при этом эффективных решений, адресованных широкому кругу пользователей [3].

Разработанная система построена по клиент-серверной архитектуре и состоит из двух компонентов. Серверная часть содержит базу данных, где хранятся сведения о компьютерной технике: характеристики, местоположение, техническое состояние и прочие параметры. Клиентская часть обеспечивает взаимодействие с пользователем через графический интерфейс для ввода и отображения данных. Система опирается на реляционную базу данных и предоставляет простой интуитивно понятный интерфейс.

Структура базы данных включает три основные таблицы. Таблица «Оборудование» хранит данные о типе техники, марке, модели, серийном номере, дате приобретения и текущем состоянии. Таблица «Локации» содержит информацию о местах размещения оборудования. Таблица «Сервисное обслуживание» фиксирует историю технического обслуживания, замен и ремонтов.

Интерфейс системы спроектирован с ориентацией на удобство пользователя. Главная страница отображает ключевые показатели состояния техники в организации: количество работоспособных единиц, число устройств на ремонте и прочие метрики. Модуль поиска техники обеспечивает быстрый доступ к информации по серийному номеру или иным критериям. Раздел истории обслуживания содержит данные о проведенных ремонтах и сервисных работах [1].

Технологический стек системы включает несколько компонентов. Серверная часть реализована на Python с применением фреймворка Flask. Клиентская часть построена на HTML, CSS и JavaScript с использованием React и Bootstrap.

Любая разработка web-приложений подразумевает клиент-серверную архитектуру, реализующую взаимодействие пользователей с системой через браузер.

Рассмотрим данную модель подробнее. Данная архитектура позволяет распределить нагрузку между двумя сторонами. Клиент представляет такую сторону архитектуры, основной задачей которой является отправка запросов серверу и вывод пользователю информации или реализация определённых действий. Вся основная логика работы программы скрыта на сервере, который реализует основные задачи по выполнению программного кода, сервисные функции по запросу клиентов, предоставляет пользователям доступ к определенным ресурсам, хранения информации и баз данных. Структура данной модели представлена на рисунке 1.

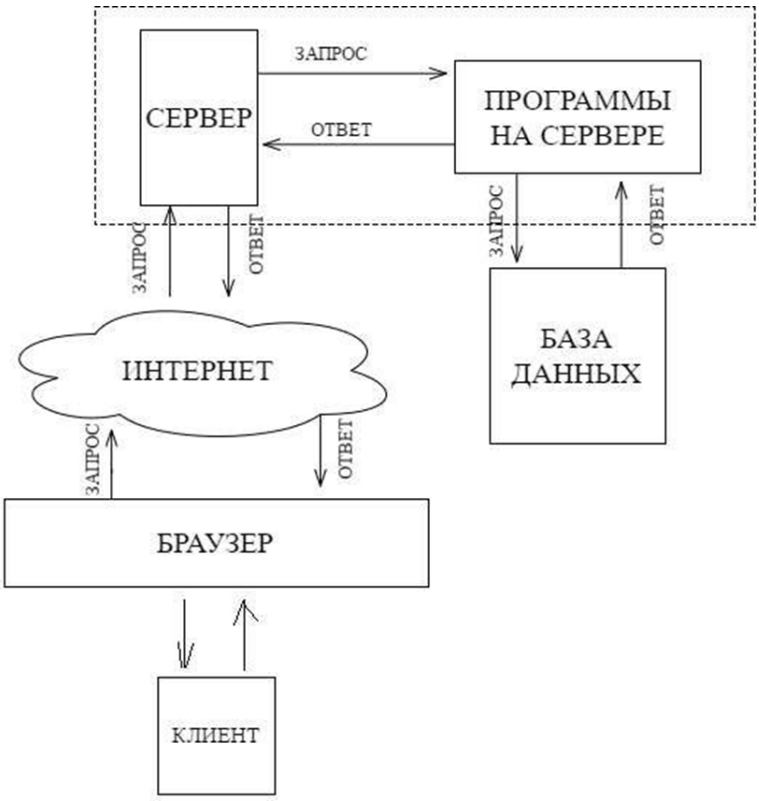


Рисунок 1 – Архитектура приложения

При разработке системы, в качестве сервера был использован локальный веб-сервер Open Server. Именно эта платформа позволяет вести отладку программного кода, касающиеся разработанного приложения. Он обеспечивает достаточно удобную работу с файлами web-приложения, имеет приятную в использовании панель управления и обладает встроенной базой данных. Обладает многофункциональной управляющей программой и большим выбором подключаемых компонентов.

Работа структуры клиент-сервер, выражается в обмене данными между сервером, на котором хранятся и обрабатываются все данные сайта, и пользователем-клиентом, который работает с данным приложением. Клиент обращается по соответствующему URL в адресной строке веб-браузера, и попадает на главную страницу приложения, где он может перейти в нужные ему разделы. Сервер обрабатывает каждый запрос клиента и выдает соответствующий ответ [6].

В рамках достижения цели были поставлены и решены такие задачи, как анализ деятельности подразделений института, выявление проблем и недостатков в текущей технологии обработки информации при учете компьютеров, проектирование и реализация программного приложения для автоматизации процессов, связанных с учетом компьютерной техники объекта автоматизации.

В ходе создания системы были достигнуты следующие результаты:

– ускорен процесс управления документами, в результате чего повышается качество работы;
– сотрудники избавлены от трудоемкого процесса поиска информации на бумажном носителе;
– обеспечена журнализация корректности действий пользователя.

ЛИТЕРАТУРА

1. Голицына, О. Л. Базы данных : учебное пособие / О. Л. Голицына, Н. В. Максимов, И. И. Попов. 4-е изд., перераб. и доп. Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2023. 400 с.

2. Мартишин, С. А. Базы данных: проектирование и разработка информационных систем с использованием СУБД MySQL и языка Go : учебное пособие / С. А. Мартишин, В. Л. Симонов, М.В. Храпченко. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 325 с.

3. Основы работы с HTML: учебное пособие / 4-е изд. Москва : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2025. 208 с.

4. Тиге, Д. К. DHTML и CSS: практическое руководство / Д. К. Тиге; пер. с англ. М. И. Талачевой. 2-е изд. – Москва: ДМК Пресс, 2023. 560 с.

5. Флойд, К. С. Введение в программирование на PHP5: учебное пособие / К. С. Флойд. 4-е изд. Москва : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2025. 280 с.

6. Кузин, А. В. Диплом 2025 г. Саранский кооперативный институт РУК.

УДК 004

ВАРИАНТЫ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧИ ВИЗАНТИЙСКИХ ГЕНЕРАЛОВ

Мельцаева Ольга Анатольевна, преподаватель
Яшкина Ольга Александровна, преподаватель
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: o.a.meltsaeva@ruc.su

OPTIONS FOR SOLVING THE PROBLEM OF BYZANTINE GENERALS

Meltsaeva Olga Anatolyevna, lecturer
Yashkina Olga Aleksandrovna, lecturer
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Надежные компьютерные системы должны справляться с неисправными компонентами, которые передают противоречивую информацию различным частям системы. Такую проблему абстрактно можно выразить на примере группы генералов армии, расположившихся лагерем со своими войсками вокруг вражеского города. Затем аналогичные решения применяются к надежным компьютерным системам.

Ключевые слова: Компьютерные сети, распределенные системы, управление коммуникациями, надежность, алгоритмы, интерактивная согласованность

Reliable computer systems must cope with faulty components that transmit inconsistent information to different parts of the system. This problem can be abstractly expressed by the example of a group of army generals camped with their troops around an enemy city. Similar solutions are then applied to reliable computer systems.

Keywords: Computer networks, distributed systems, communication management, reliability, algorithms, interactive consistency

Надежная компьютерная система должна уметь справляться с отказом одного или нескольких своих компонентов. Отказ компонента может проявлять тип поведения, который часто упускается из виду, а именно, отправлять противоречивую информацию в разные части системы. Проблема преодоления такого типа отказов абстрактно выражается как проблема византийских генералов.

Представим, что несколько дивизий византийской армии расположились лагерем у вражеского города, каждая дивизия командуется своим генералом. Генералы могут общаться друг с другом только через посыльных. После наблюдения за противником они должны принять решение о совместном плане действий. Однако некоторые из генералов могут быть предателями, пытаясь помешать лояльным генералам достичь соглашения.

Лояльные генералы придут к единому решению по плану. Верные командиры будут действовать по алгоритму, тогда как предатели вольны поступать как им угодно. Алгоритм должен гарантировать условие А, несмотря на действия предателей. Лояльные генералы должны не просто договориться, но и выработать разумный план.

Небольшое количество предателей не сможет заставить лояльных генералов принять плохой план. Условие В сложно формализовать, поскольку оно требует точного определения того, что такое плохой план. Условие А достигается тем, что все генералы используют один и тот же метод объединения информации, а условие В – тем, что используется надежный метод. Небольшое количество предателей может повлиять на решение только в том случае, если лояльные генералы почти поровну разделились между двумя вариантами, в этом случае ни один из вариантов нельзя назвать плохим.

Проблема византийских генералов. Командующий генерал должен отправить приказ своим генерал-лейтенантам таким образом, чтобы: все лояльные лейтенанты подчинялись одному и тому же приказу; если командующий генерал лоялен, то каждый лояльный лейтенант подчиняется отданному им приказу.

Проблема византийских генералов кажется обманчиво простой. Удивительный факт подчеркивает, насколько все непросто: если генералы могут общаться только устно, то ни одно решение не будет работать, если меньше двух третей из них верны. Например, если генералов всего трое, то даже один предатель сделает любое решение бесполезным.

Устное сообщение предоставляет отправителю абсолютную власть над его содержанием. Любая мысль, которую отправитель может выразить, может быть передана. Это схоже с тем, как компьютеры обмениваются данными, где отправитель полностью определяет передаваемую информацию.

Были предложены несколько решений, теперь мы рассмотрим, как эти решения могут быть применены к надежным вычислительным системам.

Каждое сообщение, отправленное исправным процессором, доставляется корректно. В реальных системах линии связи могут выходить из строя. Можем гарантировать работу этих алгоритмов только при наличии до m отказов, будь то отказы процессора или линии связи. Процессор может определить

отправителя любого, полученного им сообщения. На самом деле необходимо, чтобы неисправный процессор не мог выдавать себя за исправный. На практике это означает, что межпроцессное взаимодействие должно осуществляться по фиксированным линиям.

Отсутствие сообщения можно обнаружить только по тому, что оно не поступило в течение некоторого фиксированного промежутка времени – другими словами, с помощью некоторого соглашения о тайм-ауте.

Получатель должен знать, сколько времени ему нужно ждать прибытия сообщения. Однако можно показать, что либо это предположение, либо эквивалентное ему необходимо для решения проблемы византийских генералов. Точнее, предположим, что мы допускаем алгоритмы, в которых генералы совершают действия только при следующих обстоятельствах: в некоторый фиксированный начальный момент времени; при получении сообщения.

Когда истекает случайно выбранный промежуток времени, можно показать, что ни один такой алгоритм не может решить проблему византийских генералов, если сообщения могут передаваться сколь угодно быстро, даже если существует верхняя граница задержки передачи сообщений. Более того, решение невозможно, даже если мы ограничим предателей таким образом, что единственным допустимым для них некорректным поведением будет неспособность отправить сообщение. Доказательство этого результата выходит за рамки данной статьи. Заметим, что установление как нижней, так и верхней границы задержки передачи позволяет процессорам реализовывать часы, отправляя сообщения туда и обратно.

Если получатель не получил сообщение к этому времени, он может предположить, что оно не было отправлено. Фиксируя время, в которое входной процессор отправляет свое значение, можно рассчитать, до какого времени на своих собственных часах процессор должен ждать каждое сообщение.

Никакие два тактовых генератора не работают с абсолютно одинаковой частотой, поэтому, независимо от того, насколько точно синхронизированы тактовые генераторы процессоров изначально, в конечном итоге они будут произвольно сильно расходиться, если их периодически не пересинхронизировать. Проблема поддержания синхронизации тактовых генераторов всех процессоров в пределах некоторого фиксированного значения, даже если некоторые из процессоров неисправны. Это такая же сложная проблема, как и сама проблема византийских генералов. Существуют решения проблемы синхронизации тактовых генераторов, которые тесно связаны с нашими решениями проблемы византийских генералов. Они будут описаны в будущей статье.

Требуется, чтобы процессоры могли подписывать свои сообщения таким образом, чтобы подпись исправного процессора не могла быть подделана. Подпись – это фрагмент избыточной информации

Было представлено несколько решений проблемы византийских генералов при различных гипотезах и показано, как их можно использовать при реализации надежных компьютерных систем. Эти решения являются дорогостоящими как по времени, так и по количеству необходимых сообщений.

Часто предполагается, что компьютер может не отвечать, но никогда не ответит неправильно. Однако, когда требуется чрезвычайно высокая надежность, такие предположения делать нельзя, и требуются все затраты на решение, подобное решению византийских генералов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Долев, Д. Византийские генералы снова наносят удар. J. Algorithms 3, 1982 г.
2. Пиз, М., Шостак, Р., И Лэмпорт, Л. Достижение согласия при наличии ошибок. J. ACM 27, 2, 1980 г.

УДК 004.4

РАЗРАБОТКА ИТ-ПРОДУКТОВ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ ИТ-ПРОЕКТОВ: ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ

Немыкина Ольга Ивановна, кандидат философских наук, доцент
Ганичев Петр Евгеньевич, магистрант
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: Nemykina_Olga@mail.ru; st111941@ruc.su

DEVELOPMENT OF IT PRODUCTS AS PART OF IT PROJECT IMPLEMENTATION: TECHNOLOGICAL FEATURES

Nemykina Olga Ivanovna, PhD (Philosophy), Associate Professor
Ganichev Peter Evgenievich, Master's student
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Исследуются вопросы, связанные с технологическими методами управления ИТ-проектами, анализируются технологические свойства разработки ИТ-продуктов (высокая технологичность, инкрементность и др.), изучаются технологические аспекты разработки программ. В работе рассмотрены каскадные и гибкие концепции, техники программирования, модели жизненного цикла. Определены шесть фаз каскадного жизненного цикла, связанного с разработкой нового программного продукта. Определено, что для профессиональной деятельности специалисты ИТ-направлений должны владеть основными концепциями, основанными на изучении базовых техник, моделей жизненного цикла разработки ИТ-продукта как базовой составляющей при проектировании, разработки и внедрении программ.
Ключевые слова: проект, разработка, ИТ-продукт, проектное управление, технологии.

The paper explores issues related to technological methods of IT project management, analyzes the technological properties of IT product development (high technological efficiency, incremental development, etc.), and examines the technological aspects of software development. The paper discusses cascade and agile concepts, programming techniques, and lifecycle models. It identifies six phases of the cascade lifecycle associated with the development of a new software product. It has been determined that for professional activities, IT specialists must possess the basic concepts based on the study of basic techniques and IT product development lifecycle models as a fundamental component in the design, development, and implementation of programs.
Keywords: project, development, IT product, project management, technologies.

Современная разработка ИТ-продуктов основана на проектном управлении. Проектирование, разработка и внедрение новых программных продуктов зависит от реализация проектного управления и использования технологических особенностей разработки ИТ-продуктов. От знания основ построения программных систем, применения законодательной базы, стандартов Российской Федерации в области разработки ИТ-продуктов, использование современных технологических особенностей программирования зависит качество и скорость проектирования информационных систем и приложений.

Анализируя труды известных ученых и программистов в сфере разработки ИТ-систем (Линус Торвальдс, Дональд Эрвин Кнут, Сэр Тим Бернерс-Ли, Джеймс Артур Гослинг и др.) можно прийти к выводу, что базовыми свойствами, связанными с технологией разработки программных продуктов, являются инкрементность (поэтапное пошаговое наращивание программного продукта) и стремление к высокой технологичности приложения.

Поэтапное пошаговое наращивание программных продуктов заключается в возможности расширения программного продукта путем добавления в проектируемый объект различных новых команд и данных, что позволит расширить функционал системы и провести отладку и исправление ошибок в коде. Как пример можно привести программные системы компании 1С («1С: Бухгалтерия 8» и др.), сотрудники компании постоянно обновляют систему, расширяя ее возможности, улучшая ее функционал.

Используя свойство инкрементности возможно структурировать программный продукт на отдельные части и далее по частям отправлять заказчику, проектировщикам и разработчикам. Это свойство отличает современную разработку от классически разработанного программного продукта, когда необходимо строго придерживаться определенной последовательности действий. При поэтапном наращивании имеется возможность параллельной разработки различных подсистем.

Одним им главных свойств разработки программного продукта определенно выступает свойство высокой технологичности, которое обусловлено тем, что при создании новых ИТ-продуктов должны быть задействованы только те специалисты, которые обладают набором необходимых профессиональных компетенций (среднее или высшее профессиональное образование). ИТ-специалисты должны обладать определенным опытом разработки в данной сфере, владеть базовыми навыками программирования, четко соблюдать правовую базу Российской Федерации, использовать новейшие механизмы, платформы, инструменты. К многочисленным дефектам, снижению работоспособности проектируемых систем будет приводить несоответствие уровню квалификации, неосвоенные в полном объеме компетенции по ИТ-направлению.

В настоящее время очень большое количество разработчиков программных средств работают дистанционно, лично или в команде ИТ-проекта программируют различные объекты. Это также говорит о высокой технологичности программных продуктов, что имеет большой положительный эффект перед классической формой программирования (быстрая сборка программного продукта, исправление ошибок, привлечение ИТ-специалистов из разных городов и стран, онлайн-связь с заказчиком, быстрое проведение оплаты, экономия на дополнительных расходах, например, оплата аренды, электроэнергии и т.п.).

Высокая технологичность и поэтапное пошаговое наращивание ИТ-продуктов привели к возникновению таких концепций разработки программного обеспечения как Agile (концепция гибкой разработки) и Waterfall (каскадное создание программ).

Waterfall (Royce, 1970) относится к концепции каскадного (классического, водопадного) программирования, основанного на том, что следующая фаза программирования не начнется пока не завершится предыдущая фаза.

Agile (Бек К., Бидл М., Беннекум Э. В., 2021 г.) представляет концепцию гибкой разработки ИТ-продуктов [8]. Основные принципы гибкой модели программирования сформулированы на основании свойства инкрементности.

Определим основные принципы работы ИТ-продукта при гибкой разработке:

– постоянные поставки частей программного обеспечения;
– максимальные открытость программного обеспечения;
– гибкость процессов;
– самоорганизация команды ИТ-проекта;
– периодическая поставка обновлений завершенного ИТ-продукта;
– общение лицом к лицу (личное общение);
– результативность;
– максимальная заинтересованность частников процесса;
– постоянное профессиональное развитие участников;
– открытость и сотрудничество;
– прозрачность программного кода и максимальная простота (при проектировании ИТ-продуктов).

В методике гибкого программирования Agile определены основные принципы разработки ИТ-продуктов, основные подходы к проектированию и программированию ИТ-систем. Изложены методики лучших инициализаций и практик, раскрыты вопросы, связанные с достижением проектных целей и получения наилучшего результата.

Применение соответствующих технологических свойств и методик проектирования и программирования, основанных на свойстве инкрементности и поэтапном пошаговом наращивании программного продукта, определенно достигают положительного результата при создании качественного ИТ-продукта. Но следует учитывать, что высокоинтеллектуальный труд, знание различных методик, изучение опыта ведущих ИТ-специалистов и программистов, взаимодействие с заказчиками изучение требований к информационной системе, обсуждение вопросов вложений, обновления и адаптаций системы и многие другие вопросы, также будут влиять на получение оптимального качественного программного продута.

С прогрессом систем управления ИТ-проектами стали внедряться многочисленные техники создания ИТ-продуктов. В настоящее время выделяют следующие техники XP, AUP, RUP, Scrum, DSDM, RAD и др.

В современном программировании, в зависимости от направления разработки, использовании конкретных языков программирования применяются различные технические модели разработки ИТ-продуктов. Специалисты ИТ-отделов используют всевозможные инструменты, платформы, Фреймворки, техники программирования с целью получения ИТ-продукта высокого качества и высокой скорости разработки. Специалисты используют разделение концепций, определяют и работают только с теми технологическими свойствами, которые наиболее применимы при выбранном виде проектирования и разработки программного средства. Выделяют следующие технические модели разработки ИТ-систем: IBM Rational Unified Process (RUP), eXtreme Programming (XP), Rapid Application Development (RAD), Agile Unified Process (AUP), Kanban Kanban, Model Driven Development (MDD), Scrum Scrum, Lean SD, Microsoft Solutions Framework (MSF), Dynamic Systems Development Method (DSDM), Feature Driven Development (FDD), Disciplined Agile Delivery (DAD), Development and Operations (DevOps), Oracle Custom Development Method (Oracle CDM) и др.

Возникновение всевозможных методик программирования привело к появлению и применению проектировании и программировании многочисленных моделей жизненных циклов создания ИТ-продуктов.

Жизненный цикл разработки программного продукта представляет из себя совокупность фаз (операций), которые выделяют и достаточно строго придерживаются при разработке ИТ-продукта. Проект имеет точку начала и точку завершения. Контрольной точкой (вехой) завершается каждая фаза проекта.

В научной литературе определяют основные четыре модели жизненных циклов ИТ-проектов. К ним относятся: V-образная, спиральная, итеративная, каскадная.

Разработчики, прежде чем при ступать к написаю кода, изучают многочисленные критерии, которые влияют на проектирование и разработку программного продукта. Они детально изучают критерии качества ИТ-продукта, анализируют предметную область, детализировано описывают все запросы заказчика, рассчитывают время написания кода, изучают всевозможные риски, обговаривают стоимость ИТ-продукта и только после детального анализа делают выбор модели жизненного цикла разработки программного продукта.

Изучая отечественные стандарты [1-6] по разработке ИТ-продуктов следует определить, что национальная проектная практика создания ИТ-продуктов базируется на каскадной модели, в которой выделяют восемь фаз:

1. Уточнение списка требований к ИТ-продукту (фаза предпроектная).
2. Определение концепции ИТ-системы.
3. Описание технического задания (ТЗ).
4. Формирование эскизного ИТ-проекта.
5. Разработка технического проекта.
6. Составление рабочей документации к ИТ-проекту.
7. Эксплуатация объекта (ввод в действие системы).
8. Дальнейшее сопровождение программного продута.

В более обобщенном варианте в литературе по разработке ИТ-проектов встречается шесть фаз жизненного цикла, использующих программистами для разработки ИТ-систем:

– начальная точка разработки ИТ-проекта;
– уточнение требований к программному продукту;
– создание плана разработки ИТ-продукта;
– написание кода;
– тестирование разработанной системы;
– конечная точка разработки ИТ-проекта (ИТ-продукта).

«Исследуя вопросы разработки ИТ-продуктов в рамках реализации ИТ-проектов, с более детальным изучением технологических особенностей управления ИТ-проектами можно определить, что основными особенностями разработки ИТ-продуктов являются высокая технологичность и инкрементность. В современном программировании применяют каскадные (Waterfall) и гибкие (Agile) концепции, различные техники разработки ИТ-систем (XP, RUP, AUP, RAD, DSDM и др.)» [7].

При разработке качественного программного продукта особо следует отметить наличие у разработчиков, сформированных на высоком уровне, профессиональных компетенций, связанных с проектированием и разработкой ИТ-продуктов. Всем участникам ИТ-проектов рекомендуется на высоком уровне освоить основные концепции проектирования и разработки ИТ-продуктов, использовать основные модели жизненного цикла, владеть современными техниками создания ИТ-систем, использовать опыт известных мировых лидеров в области программирования. Некачественный уровень подготовки ИТ-специалистов может привести к некорректному формированию проектных целей, что в итоге приведет к некачественному проектированию и программированию ИТ-продуктов, к нарушению договоренностей с клиентом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Профессиональный стандарт 06.001 «Программист». https://clck.ru/PaFBJ.
2. Профессиональный стандарт 06.004 «Специалист по тестированию в области информационных технологий». https://clck.ru/PaFa5.
3. Профессиональный стандарт 06.011 «Администратор баз данных». https://clck.ru/qNbpz.
4. Профессиональный стандарт 06.022 «Системный аналитик». https://clck.ru/PaFVa.
5. Профессиональный стандарт 06.025 «Специалист по дизайну графических пользовательских интерфейсов». https://clck.ru/PaFGs.
6. Профессиональный стандарт 06.016 «Руководитель проектов в области информационных технологий». https://clck.ru/PaFDk.
7. Николаенко В. С. Технологические особенности создания ИТ-продуктов в рамках выполнения ИТ-проектов. Стратегические решения и риск-менеджмент. 15(3): 2024. С. 270–279. https://doi.org/10.17747/2618-947X-2024-3-270-279
8. Макконнелл Стив. Еще более эффективный Agile. Санкт-Петербург : Питер, 2021. 256 с.

УДК 371

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ФАКТОР СНИЖЕНИЯ РИСКА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Пластамак Олег Валерьевич, магистрант
Куркина Надиря Рафиковна, доктор экономических наук, профессор
Мордовский государственный педагогический университет им. М. Е. Евсевьева
E-mail: plastamakoleg@mail.ru; nadezhda.kurkina18@mail.ru

INFORMATION TECHNOLOGY AS A RISK REDUCTION FACTOR FOR MANAGING AN EDUCATIONAL ORGANIZATION

Plastamak Oleg Valerievich, Master's Degree student
Kurkina Nadirya Rafikovna, Doctor of Economics, Professor
Mordovian State Pedagogical University named after M. E. Evseviev

В статье авторы рассматривают роль информационных технологий в минимизации управленческих рисков в системе образования. Определяются ключевые виды рисков, возникающих в процессе цифровой трансформации образовательных организаций. Особое внимание уделяется применению программных средств для автоматизации управления, повышения информационной безопасности и обеспечения достоверности данных. Критически обосновывается тезис о том, что грамотная ИТ-стратегия является не просто инструментом оптимизации, а необходимым условием устойчивого развития образовательной организации.

Ключевые слова: информационные технологии, образование, образовательная организация, управление, управленческие риски, педагоги.

In the article, the authors consider the role of information technology in minimizing management risks in the education system. The key types of risks arising in the process of digital transformation of educational organizations are identified. Special attention is paid to the use of software tools to automate management, improve information security and ensure data reliability. The thesis that a competent IT strategy is not just an optimization tool, but a necessary condition for the sustainable development of an educational organization is critically substantiated.

Keywords: information technology, education, educational organization, management, management risks, educators.

Современная образовательная организация осуществляет свою деятельность в непростых условиях, основой которых является высокая неопределенность развития внешней среды. Изменение в законодательстве об образовании, определенные трудности в обеспечении бюджетного финансирования, демографические факторы, связанные со снижением количества обучающихся, а также не всегда обоснованные ожидания со стороны учащихся и их родителей (законных представителей) формируют специфику управленческих рисков. Традиционные методы управления образовательным процессом, основанные на бумажном документообороте и накопленном опыте руководителя, в настоящее время следует признать недостаточно эффективными для своевременного выявления и эффективного купирования различных видов угроз.

Современное российское образование развивается в условиях глубокой трансформации. Информационные и цифровые технологии выступают не самоцелью, а мощным инструментом управления образовательным процессом, который при грамотном управленческом и педагогическом сопровождении позволяет не только обучить, но воспитать активную творческую личность, способную не только адаптироваться к постоянным изменениям информационного XXI века, но и принимать все более активное участие в его дальнейшем построении.

Как показывает уже имеющаяся практика внедрение информационных технологий (ИТ) существенным образом меняет основу управления в системе образования. От самой простой автоматизации отчетности образовательные организации формируют создание единой цифровой среды, позволяющей в режиме реального времени отслеживать ключевые показатели, характеризующие качество образования и принимаемых управленческих решений и способствующей прогнозированию развитие событий на длительную перспективу. Таким образом, применяемые информационные технологии способствуют снижению уровня неопределенности и минимизируют риски при принятии сложных управленческих решений.

Следует отметить, что стремительное развитие информационных технологий за последние 5-10 лет существенным образом преобразовали современный образовательный процесс. Перед системой образования открылись беспрецедентные возможности, но вместе с тем одновременно сформировались новые вызовы. Традиционная российская парадигма школьного обучения уступает место личностно-ориентированной модели педагогического развития, которая, однако, немыслима к реализации без наличия сложной технологической базы и повсеместного внедрения цифровых инструментов. На сегодняшний день применение информационных технологий и глобальной компьютерной сети Интернет является не просто элементом образовательного процесса, а неотъемлемой частью повседневной педагогической и управленческой деятельности образовательных организаций.

В настоящее время информационная компетентность руководителя образовательной организации основывается на умении эффективно работать с различными видами информации, обобщать ее, критически оценивать и умело использовать при помощи коммуникаций для снижения риска неправильного выбора управленческого решения [1, с. 153].

Многие авторы считают, что система интеграции информационных ресурсов в образование кардинально расширяет границы для принятия эффективных управленческих решений. Основным пре-

имуществом становится открытый доступ к значительным объемам показателей образовательного процесса и мониторинговым данным, что обеспечивает качественный выход за рамки ограниченного содержания образовательных управленческих решений. Кроме того, цифровая среда разрушает барьеры в системе существующих коммуникации: руководители образовательных организаций получили возможность непрерывного взаимодействия с преподавателями и коллегами в онлайн-формате, участвуя в совместных проектах независимо от региона. Особую значимость приобретают интерактивные учебные материалы, которые способствуют более глубокому усвоению навыков современного менеджмента в образовании и развитию практических навыков управления через симуляции, тренажеры и виртуальные лаборатории.

Управленческие риски в образовании можно классифицировать по нескольким ключевым направлениям. В частности, А. С. Пушкарева считает актуальной следующую классификацию [2, с. 224]:

1) стратегические риски, определяемые с точки зрения неверной оценкой перспектив развития образования в целом и несоответствием образовательных программ требованиям развития экономики России;

2) операционные риски, включающие сбои в организации управления учебным процессом, ошибки при составлении расписания и недостаточность информационно-коммуникационных ресурсов;

3) финансовые риски, в основе своей обусловленные неэффективным расходованием бюджетных средств и ошибками в планировании будущих расходов;

4) риски обеспечения определенного уровня информационной безопасности, которые в эпоху цифровой трансформации образовательного процесса выходят на первый план и могут быть основой для изменения стратегии управления.

Мы же в свою очередь основываемся на том, что все используемые о образовании информационные технологии представляют собой своего рода комплекс эффективных инструментов управления для каждой из перечисленных групп рисков. В сфере стратегического планирования деятельности образовательной организации значительную роль способны играть системы анализа данных (Data Analytics). Диагностика и использование больших массивов учебной и управленческой информации о результатах образовательной деятельности, дальнейшего обучения выпускников и удовлетворенности родителей позволяет руководителю образовательной организации принимать обоснованные, а не сиюминутные решения. Цифровые платформы дают возможность проводить мониторинг образовательной системы и корректировать стратегию управления задолго до возможного наступления кризисных явлений.

Следует особо отметить, что для снижения операционных рисков основное значение для руководителей образовательной организации имеют применение уже существующих систем управления обучением (LMS) и состояние электронного документооборота в конкретной организации. Оптимизация рутинных элементов образовательного процесса за счет их автоматизации – от формирования отчетов самообследования до составления расписания – минимизирует влияние человеческого фактора, который является причиной большинства управленческих ошибок. Как отмечают отдельные авторы (в частности П. Джуллахов) в исследованиях, посвященных управлению рисками в эпоху цифровой трансформации в образовании, внедрение информационных технологий в операционное управление образовательной организацией позволяет стандартизировать процедуры и повысить прозрачность деятельности для всех участников образовательного процесса [3, с. 123–125].

Руководство образовательной организации в настоящее время обязано акцентировать свое внимание на проблему обеспечения информационной безопасности образовательного процесса. Значительный рост количества предпринятых кибератак на образовательные организации России, частые утечки персональных данных обучающихся и педагогов, а также угрозы взлома систем управления являются серьезными вызовами, влияющими на качество управления. Всесторонний доступ и применение современных ИТ-решений, таких как системы обнаружения несанкционированного доступа, шифрование данных и регулярный аудит системы безопасности электронной среды образовательной организации, позволяет минимизировать остаточный риск до приемлемого уровня. Результаты исследования, проведенные в 2025 году, наглядно показывают, что применение современных подходов к кибербезопасности образовательных организаций способствует снижению уровня информационных рисков на более чем 30 %.

Финансовые риски, оказывающие влияние на доходы и расходы образовательной организации, также могут быть минимизированы за счет внедрения специализированных информационных систем. Цифровые инструменты, используемы на практике для формирования планов и обеспечения достижения их показателей способны обеспечить в режиме реального времени необходимый контроль исполнения бюджета, выявлять направления возможного нецелевого использование средств и оптими-

зировать расходы. Существующие электронные площадки для закупок на нужды образовательной организации обеспечивают прозрачность проводимых тендерных процедур и снижают до минимума возможность возникновения коррупционных рисков.

Однако, как отмечают некоторые исследователи, для образовательной организации даже сам процесс активного внедрения информационных технологий способен порождать новые управленческие риски [4]. К ним следует в первую очередь отнести риски, связанные с сопротивлением педагогического сообщества, недостаточной квалификации педагогов и руководителей организации для работы в условиях внедрения новых программных и информационных продуктов, а также значительный риск не оптимального выбора ИТ-решения, которое не соответствует реальным потребностям образовательной организации. Следовательно, процесс цифровой трансформации системы образования требует особого подхода к управлению и должен осуществляться поэтапно для снижения влияния возможных рисков, с обязательным обучением руководителей организации.

В то же время, развитие информационных технологий и накопление управленческих знаний и умений – это разнонаправленный процесс, неразрывно связанный с формированием в России целостного информационного общества [5, с. 85]. В этих условиях кардинально меняются требования к самой личности управленца в системе образования. Современная действительность и развитие цифровой среды общества ориентирует каждого участника образовательного процесса не просто к пассивному потреблению больших объемов информации, но и к обладанию качественными навыками для ее критического анализа, глубокими фундаментальными знаниями в различных областях и профессиональными компетенциями в области цифровизации образования [6, с. 155]. Успешность в профессиональной сфере управления и способность содействовать развитию образования сегодня напрямую зависят от готовности каждого педагога к активной творческой деятельности и всестороннему самосовершенствованию в условиях, требующих постоянного повышения качества образования.

Для того чтобы использование современных информационных технологий в управление образованием было эффективным, следует совершенствовать имеющуюся инфраструктуру образовательной организации, осуществлять своевременное дополнительное обучение руководителей и педагогов и обеспечивать индивидуальный подход к каждому обучающемуся. Основные риски при внедрении информационных технологий связаны с необходимостью научиться работать в команде, совместно, к чему педагогический коллектив обычно не подготовлен в полной мере.

Перспективным направлением дальнейших научно-практических исследований является разработка методик оценки эффективности внедрения информационных технологий с точки зрения снижения управленческих рисков, а также изучение возможностей применения технологий искусственного интеллекта для прогнозирования кризисных ситуаций в управлении образованием.

Создание и поддержание в эффективном состоянии системы управления различными видами рисков в современной образовательной организации невозможно обеспечить без опоры на информационные технологии, направленные на оптимизацию управления [7, с. 105]. Информационные технологии в настоящее время выполняют функцию «цифрового двойника» в дополнение к уже существующей системе управления образовательным процессом, что позволяет использовать управленческие модели и различные цифровые сценарии для просчитывания последствий от принятия управленческих решений до их фактической реализации в деятельности конкретной организации. Обеспечение снижение степени неопределенности (того или иного вида управленческого риска) достигается за счет следующих ключевых факторов:

– скорости получения, анализа и использования полученной информации;

– полноты охвата данных для оценки уровня рисков;

– объективности используемых алгоритмов оценки управленческой информации.

Таким образом, информационные технологии, применяемые для снижения различных видов рисков управления образовательной организацией, на сегодняшний день являются не просто вспомогательным инструментом для ведения отчетности, а фундаментальным фактором для принятия управленческих решений. Значительная автоматизация процессов, внедрение различных систем поддержки принятия управленческих решений и обеспечение информационной безопасности образовательного процесса формируют основу устойчивого развития образовательной организации. Образовательные организации, руководители которых адекватно реагируют на развитие ИТ-инфраструктуру, получают конкурентное преимущество в виде способности быстро адаптироваться к изменениям в информационной среде образования, предотвращать потенциальные угрозы и повышать качество принимаемых управленческих решений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Иванова, Н. А. Информационные технологии и образовательный процесс / Н. А. Иванова, И. И. Архипова. // Педагогические исследования. 2023. № 7. С. 152–157.

2. Пушкарева А. С. Риски и проблемы, связанные с цифровизацией образования в России / А. С. Пушкарева, А. М. Санько. // Образование в современном мире: стратегии развития в условиях инновационных изменений : сб. науч. тр. Всерос. науч.-метод. конф. Самара: Изд-во Самар. ун-та, 2024. С. 221–224.
3. Jullachow P., Namawiroj P. The Guidelines for Risk Management in Digital Age of Private Schools under the Office of the Private Education Commission In Nonthaburi // Journal of Graduate Saket Review. 2025. Vol. 10, № 2. P. 122–138.
4. Абрамов, Р. А. Идентификация и систематизация рисков государственного регулирования цифровых технологий в образовательных организациях Москвы / Р. А. Абрамов, А. Н. Сагуева. // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия «Экономика». 2025. № 4 (46). С. 57–71.
5. Имяреков, С. М. История управленческой мысли / С. М. Имяреков; Саран. кооп. ин-т (фил) РУК. Саранск : Руз. печатник, 2017. 200 с.
6. Имяреков, С. М. Стратегия Владимира Путина: модернизация Российского государства и экономики / С. М. Имяреков. Москва : Академический проект, 2017. 500 с.
7. Имяреков, С. М. Мордовия: модернизация 2000-х гг. / С. М. Имяреков; СКИ РУК; Лит.фонд России. Саранск : Красс. Окт., 2014. 256 с.

УДК 371

ОПТИМИЗАЦИЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ В КОНТЕКСТЕ ТРЕБОВАНИЙ ФГОС ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

Радайкина Надежда Витальевна, магистрант
Куркина Надиря Рафиковна, доктор экономических наук, профессор
Мордовский государственный педагогический университет им. М. Е. Евсевьева
radaikina.nadegda@yandex.ru; nadezhda.kurkina18@mail.ru

OPTIMIZATION OF EDUCATIONAL PROCESS MANAGEMENT MODELS IN THE CONTEXT OF THE REQUIREMENTS OF THE FEDERAL STATE EDUCATIONAL STANDARD FOR IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATION

Radaikina Nadezhda Vitalievna, Master's Degree student
Kurkina Nadirya Rafikovna, Doctor of Economics, Professor
Mordovian State Pedagogical University named after M.E. Evseviev

Статья посвящена исследованию моделей управления образовательным процессом в рамках требований ФГОС к повышению качества образования. Авторы рассматривают различные модели управления образовательным процессом, которые оказывают наибольшее влияние на качество образования. Критически оценивается влияние требований ФГОС на формирование устойчивой модели управления образовательной организацией в целом. Выделяется важность разработки оптимальной модели управления образовательным процессом, позволяющим максимально повысить качество образования.
Ключевые слова: образование, образовательный процесс, качество образования, оптимизация, управление, педагоги.

The article is devoted to the study of educational process management models within the framework of the requirements of the Federal State Educational Standard for improving the quality of education. The authors consider various models of educational process management that have the greatest impact on the quality of education. The impact of the requirements of the Federal State Educational Standard on the formation of a sustainable management model of an educational organization as a whole is critically assessed. The importance of developing an optimal educational process management model is highlighted, which makes it possible to maximize the quality of education..
Keywords: education, educational process, quality of education, optimization, management, teachers.

Стратегическая цель современной российской государственной политики – обеспечение доступности качественного образования как важнейшего ресурса инновационного развития экономики и инструмента реализации насущных потребностей граждан и общества [1, с. 8].

В быстро меняющихся условиях современного развития нашего общества образование все больше демонстрирует характер абсолютно открытой системы, то есть такой системы, в основе которой имеются различные возможности вариативного пути оптимизации управления, так и повышения качества образования. В то же время, в многокомпонентном образовательном процессе с множеством управленческих взаимосвязей следует придерживаться строго установленных требований, определяемых ФГОС [2].

Данная ситуация требует от руководителей образовательной организации заниматься вопросами оптимизации управления образовательным процессом, находить совершенно новые модели управления, способствующие повышению и поддержании на должном уровне качества образования. Такой подход в полной мере отражает современную государственную концепцию управления образованием, реализуемом в системе ФГОС. Поэтому важным фактором оптимизации управления образовательным процессом является требования по повышению качества образования в целом, что и нашло свое отражение в требованиях, отраженных в ФГОС.

Модели управления общеобразовательным процессом в настоящее время реализуются на базе Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года. Управление на основании данного закона осуществляется с учетом следующих оснований [3]:

– гуманистического;

– демократического;

– научного;

– ценностного.

Модель управления образовательным процессом можно представить как не только теоретическое, но и практическое представление сложного взаимодействия всех элементов управления образовательной организацией с определение всех его составляющих, организованное с целью оценки, дальнейшей реализации опыта такого управления и обеспечения качества образования в целом [4, с. 11].

Любая модель, применяемая для эффективного управления образовательной организацией, должна содержать такие критерии, как:

– описание всех направлений деятельности общеобразовательной организации;

– структуру управления различными подразделениями образовательной организации;

– наличие, возможности и совершенствование IT-технологий;

– показатели качества реализуемого образования и возможности мониторинга;

– внутреннюю и внешнюю среду в процессе принятия управленческих решений.

В научно-практической, педагогической литературе многие авторы выделяют различные модели управления образовательным процессом. Модели управления образовательным процессом оказывая влияние на качество в сфере образования обязаны учитывать, что образовательная организация в отличие от других организаций имеет ряд отличительных характеристик:

– не производят осязаемой продукции;

– образовательный процесс реализуется за значительный период времени (годы);

– педагогический коллектив образовательной организации непосредственно контактирует с большим количеством внешних участников, заинтересованных в общих результатах;

– в процессе управления постоянно воспринимается и оценивается академический уровень, знания, социальные навыки не только педагогов и учащихся образовательной организации, но и других участников этого процесса в лице родителей и государства.

Процессы оптимизации моделей управления в образовательной системе неизбежны всегда. Во-первых, они способствуют разрушению целостности устоявшихся элементов образовательного процесса, а во-вторых, способствуют формированию новых источников повышения качества образования. Различные характеристики этих моделей управления образовательным процессом определяются внутренними условиями, представленными в ФГОС, в том числе управленческими, а также другими мерами воздействия на систему как государством, так и родительским и педагогическим сообществом.

Отношение общества и государства к процессу управления образовательным процессом разное [5, с. 68]. В современном социуме все больше делается акцент на необходимость многообразия в содержательной части образования, что явно способствует самоорганизации в системе управления. Однако государственная система, управляющая образованием, пытается сохранить определенный уровень качества образования, что не способствует учету наиболее перспективных запросов общества, не учитывает, что образование как эволюционная система включает в себя большое количество структур и подсистем управления, темпы формирования и приспособления к актуальным требованиям которых редко совпадают с требованиями предлагаемых моделей управления не только образовательным процессом, но и требованиям к критериям, характеризующим качество образования.

Достаточно отчетливо можно проследить определенные тенденции к дистанцированию реализуемых моделей управления образовательной организацией от реальных нужд образовательного процесса. Это находит свое отражение в уже принятых отдельных нормативных актах и целевых образовательных программ, которые во многом разрабатываются не только без учета реальных требований современной экономики России, но и общего контекста педагогической деятельности. Такой фрагментарный подход не только не способствует решению накопившихся проблем, но и значительно обостряет внутренние противоречия в управлении образовательным процессом. В результате не повышается качество образования в образовательных организациях всех уровней: от федеральных институций до конкретных школ, где педагоги, обучающиеся и родительское сообщество вынуждены адаптироваться к противоречивым требованиям, предъявляемым в контексте реализуемых ФГОС, не имеющим под собой стройной методологической основы для качественного образования.

Современная наука об управлении образовательными организациями основывается на использо-

вании общепринятых классических системных принципов. Такой подход способствует оценке образовательного процесса не как устоявшегося во времени набора изолированных событий или методических предписаний, а как целостный организм, где результат в виде всестороннего повышения качества образования напрямую зависит от используемых механизмов управления и слаженности взаимодействия всех внутренних элементов управления образовательной организацией.

Считаем, что применение системного подхода к оценке различных моделей управления образовательным процессом, способствует формированию четкой управленческой структуры, позволяющей постоянно мониторить текущие проблемы повышения качества образования и находить оптимальные пути их решения. Рассматривая образовательный процесс в таком контексте, можно определить, что:

1) Образовательный процесс представляет собой сложный механизм, характеризующийся постоянными потребностями в преобразовании. Если принимаемые управленческие решения не учитывают такие характеристики, как реальный уровень подготовки детей или игнорируют запросы и реальные требования рынка труда, то система управления образовательным процессом перестает быть эффективной, а качество образования будет снижаться.

2) Внутренняя среда образовательного процесса состоит из множества взаимосвязанных компонентов, таких как педагогический состав, руководители образовательной организации, ученические коллективы (классы) и родительско-опекунская общественность. Все эти элементов модели управления образовательным процессом выполняет свою функцию, но результаты их совместной деятельности полностью взаимосвязаны, то есть направлены на обеспечение качества образования.

3) Управление такой сложной структурой реализуется через наличие каналов обратной связи. К параметрам, которые служат основой для корректировки управленческих решений следует отнести мониторинг успеваемости, поддержание психологического климата в классах, удовлетворенность родителей результатами своих детей. Именно по каналам коммуникации происходит обмен информацией, необходимой для корректировок в реализуемую модель управления образовательным процессом.

Однако даже самая современная и идеально выстроенная модель управления образовательным процессом с налаженными коммуникациями не будет работать, если у участников этого процесса не установлены внутренние стимулы к обеспечению качества образования. Достижение всех основных целевых показателей, определяемых ФГОС напрямую зависит от степени вовлеченности и заинтересованности каждого участника образовательного процесса. Поэтому системный подход требует внедрения комплексной системы мотивации [7, с. 93], охватывающей всех без исключения участников образовательного процесса:

– для учеников необходимо использовать систему оценок, проектную деятельность, возможность изменения траектории обучения, цифровизацию и информатизацию учебного процесса, общественное признание достигнутых результатов обучения;

– для учителей наиболее эффективными стимулами являются оплата труда выше среднерегиональной, возможность повышения квалификации, участие в управлении образовательной организацией, снижение внешкольной нагрузки и т.д.;

– для родителей основой является возможность оказывать всесторонне влияние на жизнедеятельность школы, своевременная обратная связь об успехах ребенка, а также различные программы для повышения саморазвития и родительской компетентности.

– для руководителей образовательной организации важным являются обеспечение взаимосвязи показателей собственной эффективности с реальными результатами развития организации, а не с количеством написанных отчетов.

Такая система мотивации призвана интенсифицировать взаимодействие между всеми элементами образовательной системы и обеспечить реализацию принятой модели управления образовательным процессом и в конечном итоге – качество образования в соответствии с современными требованиями.

Существующие сегодня различные противоречия между управленческой надстройкой и реальным образовательным процессом можно считать следствием нарушения фундаментальных принципов системности. Преодоление этих кризисных противоречий находятся не в плоскости ужесточения контроля или внедрения очередных ФГОС, а в перестройке мышления в системе менеджмента в образовании. Следует признать, что в настоящее время образовательная организация – это саморегулирующуюся система и в ней управленческие решения должны приниматься с целью преобразований и создания условий, при которых все участники (ученики, учителя, родители) будут внутренне мотивированы на достижение высокого качества образования.

Результаты деятельности образовательной организации по оптимизации управления образовательным процессом следует оценивать с учетом предполагаемых изменений в сфере образования

России, в том числе основанных на реализации уже существующих ФГОС, с принятием нормативных, законодательных и стратегических документов в сфере образования по ключевым направлениям его развития. Результаты такого подхода к повышению качества образования можно будет легче связать не только с результатами от деятельности руководства образовательной организации, но и с результатами педагогов, учащихся и родительского сообщества не только на уровне образовательной организации. Подобный управленческий подход в свою очередь позволит обеспечить открытость реализуемой модели управления. Такую модель управления будет отличать не только тесное взаимодействие внутри управленческой команды организации, но и их взаимозаменяемость.

Таким образом, только через системный подход в управлении образовательным процессом и выстроенную на его основе культуру мотивации и взаимодействие всех заинтересованных участников можно оптимизировать качество образования и вывести на необходимый для российской экономики новый уровень развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. Жиркова. З. С. Управление образовательными системами. Учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений / З. С. Жиркова. Санкт Петербург : Наукоемкие технологии, 2020. 122 с.

2. Приказ Минпросвещения России от 31.05.2021 № 287 (ред. от 18.06.2025) «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 05.07.2021 № 64101). URL: https://sh4-bogotol-r04.gosweb.gosuslugi.ru/netcat_files/32/50/FGOS_OOO_red._18.06.2025.pdf

3. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года (в ред. от 23.05.2025). URL: https://mchs.gov.ru/uploads/document/2025-06-09/3d787dc89e68d89fd30ef0dca9435f79.pdf

4. Эффективные модели управления образованием в Саратовской области : учебно-методическое пособие / сост.: Е. П. Федотова, С. А. Пилюгина. Саратов : ГАУ ДПО «СОИРО», 2024. 48 с.

5. Имяреков, С. М. История управленческой мысли / С. М. Имяреков; Саран. кооп. ин-т (фил) РУК. Саранск : Руз. печатник, 2017. 200 с.

6. Имяреков, С. М. Стратегия Владимира Путина: модернизация Российского государства и экономики / С. М. Имяреков. Москва: Академический проект, 2017. 500 с.

7. Имяреков, С. М. Мордовия: модернизация 2000-х гг. / С. М. Имяреков; СКИ РУК; Лит.фонд России. Саранск : Красс. Окт., 2014. 256 с.

УДК 368

СПОСОБЫ И УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЦИФРОВОЙ ГРАМОТНОСТИ СТУДЕНТОВ КОЛЛЕДЖА СРЕДСТВАМИ ГЕЙМИФИКАЦИИ

Светлицкая Дарья Дмитриевна, преподаватель
Зудова Арина Игоревна, преподаватель
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: dashasvetlitskaya@yandex.ru; zudovaarina2002@gmail.com

METHODS AND CONDITIONS FOR FORMING DIGITAL LITERACY OF COLLEGE STUDENTS THROUGH GAMIFICATION

Svetlitskaya Daria Dmitrievna, Lecturer
Zudova Arina Igorevna, Lecturer
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассматриваются способы формирования цифровой грамотности студентов колледжа с использованием геймификации. Обосновывается необходимость использования игровых механик в образовательном процессе колледжа. Выделены основные условия эффективного применения геймификации и показаны возможности её применения для повышения учебной мотивации и развития цифровых компетенций обучающихся.

Ключевые слова: цифровая грамотность, геймификация, профессиональное образование, цифровые технологии в обучении, игровые механики, педагогические условия.

This article examines ways to develop digital literacy in college students using gamification. It also substantiates the need to use game mechanics in the college educational process. It identifies the key requirements for the effective use of gamification and demonstrates its potential for enhancing learning motivation and developing students' digital competencies.

Keywords: digital literacy, gamification, professional education, digital technologies in education, game mechanics, pedagogical conditions.

В условиях цифровой трансформации современного общества существенно возрастает значение формирования цифровой грамотности обучающихся как одной из ключевых компетенций, необходимых для успешной профессиональной и социальной деятельности. Развитие цифровой экономики, активное внедрение информационных технологий в различные сферы общественной жизни и про-

фессиональной деятельности обусловливают необходимость модернизации содержания и методов профессионального образования. В частности, речь ведется о формировании цифровой грамотности у подрастающего поколения.

Первоначально данное понятие было введено П. Гилстером [5], определивший её как способность понимать и использовать информацию, представленную в цифровой форме. В дальнейшем содержание понятия было существенно расширено и теперь включает не только технические навыки работы с цифровыми инструментами, но и развитие критического мышления, информационной культуры и коммуникативных навыков в цифровой среде. В научной литературе цифровая грамотность рассматривается как совокупность знаний, умений и навыков, обеспечивающих эффективное использование цифровых технологий для поиска, анализа, обработки и передачи информации.

Особую значимость проблема формирования цифровой грамотности приобретает в системе среднего профессионального образования, поскольку подготовка специалистов для современной экономики требует формирования у студентов способности эффективно использовать цифровые инструменты в профессиональной деятельности. Вместе с тем анализ педагогической практики показывает, что традиционные методы обучения не всегда обеспечивают достаточный уровень вовлечённости студентов в образовательный процесс. Кроме того, использование цифровых технологий в обучении, как пишут Г. В. Кравченко и Е. А. Петухова [2], не имеет систематического характера и зачастую не предполагает освоения обучающимися новых цифровых инструментов.

Таким образом, в системе среднего профессионального образования возникает противоречие. С одной стороны, имеется необходимость формирования у студентов устойчивых навыков работы с цифровыми технологиями. С другой стороны, используемые традиционные методы обучения преимущественно ориентированы на усвоение теоретического материала и не способствуют в достаточной мере развитию практических умений работы с цифровыми инструментами.

В связи с этим возникает необходимость поиска педагогических подходов, способствующих повышению активности студентов в образовательном процессе, и созданию условий для более эффективного применения цифровых инструментов.

Перспективным направлением модернизации образовательного процесса является использование геймификации [1; 4]. В педагогической науке геймификация рассматривается как применение игровых элементов и механик в неигровом контексте с целью повышения мотивации участников деятельности [3]. Использование игровых элементов позволяет активизировать познавательную деятельность обучающихся, повысить их интерес к обучению и стимулировать самостоятельную работу.

В образовательной практике геймификация может реализовываться через различные игровые механики, такие как система баллов, уровней и достижений, рейтинги, выполнение игровых миссий, участие в образовательных квестах. Применение подобных элементов способствует созданию более динамичной и интерактивной образовательной среды, в которой обучающиеся активно включаются в учебную деятельность.

Но использование геймификации в образовательных организациях часто носит фрагментарный характер и не интегрируется системно в структуру учебного процесса. Поэтому одним из условий должна быть системность, когда за выполнение заданий обучающиеся получают баллы или достижения, что позволяет фиксировать их учебный прогресс и формировать рейтинговую систему. Второе условие – добровольное участие в мероприятии, когда обучаемый начинает ощущать себя полноправным субъектом деятельности, а не объектом, находящимся под педагогическим воздействием. При этом игровые элементы выступают средством организации учебного процесса. Третье – геймификация может задействоваться как при изучении теоретического материала, так и при овладении практическими навыками.

Приведем пример реализации геймификации при изучении алгоритмов студентами первого курса специальности «Информационные системы и программирование» на дисциплине «Информатика». Образовательный квест «Путешествие в страну алгоритмов» представляет собой интерактивный маршрут по теме «Алгоритмы и их представление на языках программирования», который можно использовать в рамках закрепления пройденного материала (рис. 1).

Структура квеста включает в себя семь этапов разного уровня сложности заданий, при этом переход от одного этапа к другому происходит только после правильного выполнения заданий на этапе. Во время прохождения маршрута обучающиеся применяют свои навыки работы с информацией, умения правильно составлять и анализировать алгоритмы, а также реализовывать их на языках программирования.

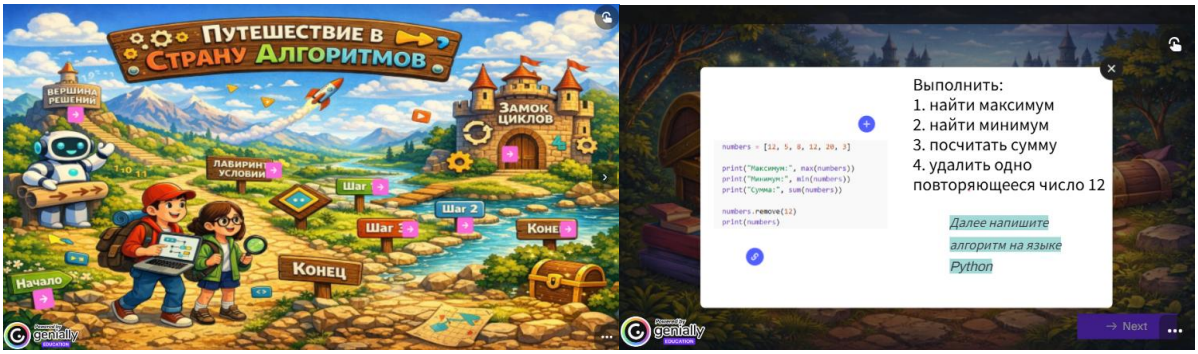


Рисунок 1 – Образовательный квест «Путешествие в страну алгоритмов»

Подчеркнем, что систематическое использование геймификации позволяет вовлечь студентов в учебную деятельность, показывая, что информатика – это не просто скучная дисциплина, а тот учебный предмет, который может заинтересовать и в дальнейшем помочь при решении различных жизненных задач.

ЛИТЕРАТУРА

1. Зильбербранд, Н. Ю. Анализ понятия «геймификация» в образовании и способы её внедрения в систему обучения / Н. Ю. Зильбербранд, А. А. Ровная. Текст : непосредственный // Мир науки. Педагогика и психология. 2024. Т. 12, № 6.

2. Кравченко Г. В. Формирование информационной и компьютерной грамотности студентов-первокурсников в процессе изучения информатики / Г. В. Кравченко, Е. А. Петухова. Текст : непосредственный // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки. 2017. Т. 9, № 2. С. 74–81.

3. Орлова О. В. Геймификация как способ организации обучения / О. В. Орлова, В. Н. Титова. Текст : непосредственный // Вестник Томского государственного педагогического университета. 2015. № 9(162). С. 60–64.

4. Сафонова Л. А. Повышение цифровой грамотности учащихся средней школы при подготовке к государственной итоговой аттестации с помощью педагогической технологии геймификации / Л. А. Сафонова, К. В. Захарова. Текст : непосредственный // Учебный эксперимент в образовании. 2024. № 4(112). С. 88–99.

5. Gilster P. Digital literacy / P. Gilster. New York : Wiley Computer Publishing, 1997. 276 p. Текст : непосредственный.

УДК 338:004.8

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦИИ ОТРАСЛЕЙ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ

Теленков Константин Олегович, **аспирант**
Григорьева Ираида Валериановна, кандидат экономических наук, доцент
Чебоксарский кооперативный институт (филиал)Российского университета кооперации
E-mail: k.o.telenkov@ruc.su, igrigorieva@ruc.su

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A FACTOR OF INDUSTRY TRANSFORMATION AND ECONOMIC SECURITY OF RUSSIA

Telenkov Konstantin Olegovna, Postgraduate Student
Grigorieva Iraida Valerianovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Cheboksary Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation

В статье проведен анализ ключевых трендов внедрения искусственного интеллекта (ИИ) в ключевых отраслях экономики России на основе данных аналитического отчета АНО «Цифровая экономика» [8]. Рассмотрены краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные горизонты применения ИИ-решений в здравоохранении, сельском хозяйстве, ритейле, промышленности, на транспорте и в других сферах. Особое внимание уделено двойственной роли ИИ как стратегического ресурса для обеспечения экономической безопасности страны. Сделан вывод о необходимости комплексного государственного подхода, сочетающего стимулирование технологического развития с нивелированием сопутствующих рисков.

Ключевые слова: искусственный интеллект, цифровая экономика, отраслевые тренды, экономическая безопасность, технологический суверенитет, автоматизация, генеративный ИИ, национальные проекты.

The article analyzes key trends in the implementation of artificial intelligence (AI) in key sectors of the Russian economy based on data from the analytical report of the ANO "Digital Economy" [8]. Short-term, medium-term and long-term horizons for the use of AI solutions in healthcare, agriculture, retail, industry, transport and other areas are considered. Special attention is paid to the dual role of AI as a strategic resource for ensuring the country's economic security. The conclusion is made about the need for an integrated state approach that combines stimulating technological development with mitigating associated risks.

Keywords: artificial intelligence, digital economy, industry trends, economic security, technological sovereignty, automation, generative AI, national projects.

Национальные цели развития Российской Федерации, закрепленные Указом Президента от 7 мая 2024 года, включают технологическое лидерство и цифровую трансформацию экономики, где ключевым инструментом определено ускоренное внедрение технологий искусственного интеллекта [1]. Для реализации этих задач был запущен национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства», на стимулирование новых разработок в рамках которого предусмотрено более 50 миллиардов рублей [2]. При этом, как отмечают эксперты, экономический эффект от внедрения ИИ к 2030 году может составить до 5,5 % прогнозного ВВП страны [3].

Как отмечают Плотников В. А., Смирнов А. А., Юсуфова А. М., внедрение технологий искусственного интеллекта создает как новые возможности для повышения эффективности экономики, так и порождает риски, связанные с кибербезопасностью, потерей контроля над критически важными системами и социальными последствиями автоматизации [6]. В этом контексте анализ отраслевых трендов приобретает не только научно-исследовательское, но и практическое значение для выработки взвешенной государственной политики.

В 2025 году аналитический отчет «Тренды применения искусственного интеллекта в отраслях», подготовленный АНО «Цифровая экономика» [8], охватил десять приоритетных сфер – от здравоохранения и науки до промышленности и логистики. Разработчики выделили три горизонта проявления трендов: краткосрочные (активно внедряемые сегодня и в ближайшие 2 года), среднесрочные (от 3 до 5 лет, стадия пилотов) и долгосрочные (более 5 лет, находящиеся на начальной стадии разработки).

В здравоохранении уже сегодня активно используются интеллектуальные помощники для врачей и устройства для мониторинга здоровья, в то время как в перспективе до 5 лет ожидается широкое внедрение генеративного ИИ для создания лекарств и персонализированных программ страхования. Долгосрочные тренды включают автономных ИИ-агентов, способных ставить диагнозы, и создание цифровых двойников пациентов.

В сельском хозяйстве краткосрочные тренды связаны с точным земледелием с использованием агродронов и технологий AIoT (интеграции ИИ и интернета вещей). В перспективе 3–5 лет ожидается роботизация животноводства, а в долгосрочной – создание цифровых двойников ферм и ускоренная селекция с помощью ИИ.

В промышленности и ТЭК наблюдается активное внедрение генеративного ИИ для промышленного дизайна и предиктивной аналитики оборудования. Компании уже используют цифровые двойники месторождений для оптимизации режимов эксплуатации. Как подчеркивают эксперты, сегодня рынок ИИ находится в фазе осмысления: несмотря на накопленный опыт внедрения, экономика многих проектов остается отрицательной [7].

В транспорте и логистике краткосрочные тренды включают автоматизацию документооборота и внедрение интеллектуальных транспортных систем, а в долгосрочной перспективе прогнозируется коммерческое использование беспилотных грузовиков и создание цифровых моделей цепочек поставок. Отдельное внимание в отчете уделено футуристичным сценариям до 2035 года, таким как общий искусственный интеллект (AGI), глобальная роботизация, квантовый ИИ и кибернетизация человека.

В ритейле краткосрочные тренды включают прогнозирование спроса с помощью ИИ (ГК «Абраудюрсо»), генеративный ИИ для маркетинга и создания контента («Яндекс Маркет» использует YandexGPT для генерации описаний товаров), ИИ-ассистентов и чат-ботов (нейроэксперт «Яндекс Маркета»), гиперперсонализацию предложений (Wildberries тестирует ИИ-алгоритмы для динамического формирования персональных акций и скидок), виртуальные примерочные (мини-приложение VK с виртуальной примерочной), а также роботизацию складов (X5 Group использует сортировочных роботов Geek+ S20). Среднесрочные и долгосрочные тренды включают автономные транспортные средства для доставки («Яндекс Маркет» тестирует беспилотные грузовики на трассе М-4 «Дон»), микротаргетинг через IoT, умные магазины и автономных ИИ-агентов.

Внедрение ИИ становится измеримым фактором макроэкономического роста. По данным совместного исследования «Яндекса» и «Яков и Партнеры», 88 % крупных российских компаний проводят пилоты по ключевым технологиям, а 71 % уже используют генеративный ИИ хотя бы в одной функции. Экономический эффект формируется не столько за счет сокращения затрат, сколько через создание новой стоимости: персонализацию, улучшение сервисов и гибкие модели монетизации [3]. При этом компании-лидеры тратят на ИИ 13–17 % своего IT-бюджета и оценивают текущий эффект в 6,6 % от EBITDA .

В условиях усиления внешнего санкционного давления ИИ становится ключевым инструментом обеспечения экономической безопасности и технологического суверенитета России. С одной стороны, использование ИИ в системах экономической безопасности дает существенный положительный эффект, превосходя человеческие возможности в скорости, точности и учете максимального количе-

ства факторов. С другой стороны, это развитие порождает ряд специфических угроз: ангажированность многих ИИ-продуктов, возможность манипулирования информацией, утрату должностными лицами навыка критического мышления и рост значимости кибератак [6].

Среди внешних рисков выделяются технологическая зависимость от зарубежных поставщиков, санкционное давление, кибершпионаж и распространение дипфейков. Внутренние вызовы включают кадровый дефицит, поляризованность цифровизации отраслей, концентрацию ресурсов в крупных компаниях и недостаточность нормативно-правового регулирования. Заместитель председателя Совета безопасности РФ Дмитрий Медведев также отмечает угрозы роста структурной безработицы, взлома критически важных процессов хакерами и потенциального выхода ИИ из-под контроля [4].

Для минимизации выявленных угроз требуется комплексный подход. В число приоритетных мер входят развитие отечественных ИИ-решений, децентрализация ресурсов, ежегодный мониторинг цифровой зрелости отраслей, совершенствование нормативной базы и подготовка квалифицированных кадров [5]. Национальная стратегия развития ИИ до 2030 года предусматривает внедрение технологий в 50 % госуслуг и создание 25 «искусственно-интеллектуальных» регионов, где ИИ применяется в здравоохранении, городском управлении и транспорте [9]. При этом подчеркивается, что эффективное использование ИИ в интересах экономической безопасности требует системного подхода с участием государства, бизнеса и научного сообщества.

Анализ трендов применения ИИ в отраслях экономики России позволяет сделать вывод о том, что страна находится на пороге масштабной технологической трансформации. Искусственный интеллект из инструмента точечной автоматизации превращается в платформу для новых бизнес-моделей и фактор макроэкономического роста. Однако наряду с огромными возможностями внедрение ИИ создает и беспрецедентные риски для экономической безопасности, от киберугроз и потери контроля над критическими системами до социальных последствий автоматизации. Преодоление этих вызовов возможно только на основе сбалансированной государственной политики, направленной на достижение технологического суверенитета, развитие человеческого капитала и формирование надежной нормативно-правовой базы. Только в этом случае ИИ сможет в полной мере реализовать свой потенциал как стратегический ресурс устойчивого развития и национальной безопасности России.

ЛИТЕРАТУРА

1. Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 (ред. от 15.02.2024) «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (вместе с «Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года») // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. URL: https://www.consultant.ru/.
2. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» : утвержден протоколом Президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 20 декабря 2024 г. № 12пр // Правительство России : официальный сайт. URL: http://council.gov.ru.
3. Болотский М. Почему ИИ станет одним из факторов макроэкономического роста в РФ// Эксперт. URL: https://expert.ru/analitika/pochemu-ii-stanet-odnim-iz-faktorov-makroekonomicheskogo-rosta-v-rf.
4. Гринкевич Д. Медведев назвал главные риски «злого» искусственного интеллекта / Д. Гринкевич // Эксперт. URL: https://expert.ru/amp/tekhnologii/medvedev-nazval-glavnye-riski-zlogo-iskusstvennogo-intellekta.
5. Логинов М. П., Усова Н. В., Куканова П. А., Алексеева С. А. Внедрение искусственного интеллекта: драйверы и барьеры развития //Стратегические решения и риск-менеджмент. 2025;16(3):275-287. URL: https://doi.org/10.17747/2618-947X-2025-3-275-287.
6. Плотников В. А., Смирнов А. А., Юсуфова А. М. Экономическая безопасность: специфика обеспечения в контексте внедрения технологий искусственного интеллекта // Экономика и управление. 2025. Т. 31. № 6. С. 718–727. http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-6-718-727.
7. «СимбИИоз»: в Общественной палате РФ обсудили регулирование и новые роли искусственного интеллекта в бизнесе и промышленности // Российская ассоциация франчайзинга. URL: https://www.rusfranch.ru/simbiioz-v-obshhestvennoj-palate-rf-obsudili-regulirovanie-i-novye-roli-iskusstvennogo-intellekta-v-biznese-i-promyshlennosti.
8. Тренды применения ИИ в отраслях: аналитический материал. АНО «Цифровая экономика». Москва, 2025. 137 с. URL: https://d-economy.ru
9. Церазов К. Государство и бизнес: как РФ наращивает инвестиции в ИИ и догоняет лидеров: Fusion Media. URL: https://ru.investing.com/analysis/article-200322398.

УДК 51-37

ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ ПОДХОД В ОБУЧЕНИИ МАТЕМАТИКЕ СТУДЕНТОВ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Тимошкина Алина Сергеевна, преподаватель
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: a.s.timoshkina@ruc.su

A DIFFERENTIATED APPROACH TO TEACHING MATHEMATICS TO STUDENTS OF SECONDARY VOCATIONAL EDUCATION

Timoshkina Alina Sergeevna, lecturer
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В данной статье раскрыта актуальность использования дифференцированного подхода в обучении математике студентов среднего профессионального образования, выделены основные уровни дифференциации, раскрываются методы и формы организации образовательного процесса, с учетом индивидуальных особенностей студентов, их уровнем подготовки и темпом обучения.

Ключевые слова: математика, дифференцированный поход, дифференциация обучения, индивидуализация обучения, профессиональная направленность.

This article reveals the relevance of using a differentiated approach in teaching mathematics to students of secondary vocational education, identifies the main levels of differentiation, reveals the methods and forms of organizing the educational process, taking into account the individual characteristics of students, their level of preparation and pace of learning.

Keywords: mathematics, differentiated approach, differentiation of instruction, individualization of instruction, professional orientation.

Главной целью современной системы среднего профессионального образования является подготовка высококвалифицированных специалистов, способных применять полученные знания в своей профессиональной деятельности. В связи с этим, особое внимание уделяется математической подготовке студентов, так как базовый курс математики является одним из ключевых факторов развития личностных и профессиональных качеств будущих специалистов. Всё это определяет ключевые требования к организации учебного процесса таким образом, чтобы обеспечить освоение учебного материала студентов с разным уровнем знаний, что является возможным благодаря применению дифференцированного подхода в обучении математике.

Дифференцированный подход в обучении математике студентов среднего профессионального образования предполагает организацию учебного процесса таким образом, чтобы обеспечить доступность учебного материала и одновременно повышение познавательной активности и развитие устойчивого интереса к изучению математики студентов с разным уровнем знаний и подготовки. Главной составляющей дифференцированного подхода является учет индивидуальных особенностей студентов, их потребностей и уровня подготовки, что делает процесс обучения максимально комфортным для студентов [1].

Рассмотрим основные виды дифференциации обучения, которые используются в современной системе среднего профессионального образования (рис. 1).

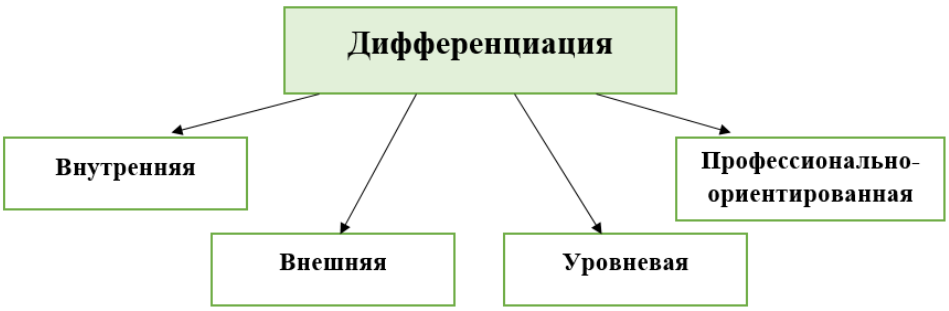


Рисунок 1 – Виды дифференциации обучения

Внутренняя дифференциация осуществляется в пределах одной учебной группы, с целью организации образовательного процесса, с использованием различных методов обучения и учёта разных уровней усвоения учебного материала.

Внешняя дифференциация предполагает создания учебных групп, путём разделения студентов по определённым признакам: общие и специальные способности, уровень успеваемости, достигнутые результаты, темп обучения, познавательные интересы. В таких группах предъявляемые к студентам требования и содержание образования различаются.

Уровневая дифференциация – часто относится к внутренней дифференциации, основана на выполнение учебных заданий разного уровня сложности.

Профессионально-ориентированная дифференциация – является подвидом внешней дифференциации, основана на разделении студентов на группы, учитывая специфику их будущей профессии и направлениями подготовки [2]. Рассмотрим основные способы дифференциации обучения (рис. 2).



Рисунок 2 – Способы дифференциации

В процессе учебной работы в рамках одной учебной группы 1 курса СПО, т. е. осуществляя внутреннюю дифференциацию обучения, студентов можно разделить на 3 группы, учитывая уровень их подготовки и темпа обучения (табл. 1).

Таблица 1 – Уровни дифференциации студентов

Уровень дифференциации	**Характеристика группы**
Высокий	Студенты, имеющие высокий уровень подготовки и темп обучения, способные самостоятельно предлагать решение как стандартных задач, так и повышенного уровня сложности, предлагая различные способы и методы решения. Обладают хорошими навыками выполнения творческих работ. Способны аргументировать и доказывать свой ответ. Характеризуются высоким уровнем вычислительных навыков.
Средний	Студенты, имеющие средний темп обучения, которые способны решать типовые задачи, опираясь на раннее разобранные примеры и указания преподавателя. Решения нестандартных задач, задач повышенного уровня сложности, а также выполнение творческих работ вызывает затруднения.
Низкий	Студенты, имеющие низкий темп обучения и уровень обучения. Возникают трудности при установлении взаимосвязи между изученными понятиями. Решение нестандартных задач вызывает затруднения, необходимы дополнительные указания и помощь со стороны преподавателя. Не всегда способны обосновать свой ответ.

Преподавание математики в системе среднего профессионального образования имеет ряд особенностей, связанных с практической направленностью обучения. В этой связи дифференцированный подход позволяет:

– компенсировать пробелы в знаниях у слабо подготовленных студентов;

– создать условия для развития логического мышления и математической грамотности у более сильных обучающихся;

– повысить мотивацию и познавательный интереса изучению математики за счет связи учебного материала с профессиональной деятельностью.

Важным условием реализации дифференциации является диагностика уровня знаний студентов, которая может осуществляться с помощью входного контроля, тестирования, наблюдения и анализа результатов самостоятельных работ.

К наиболее распространённым методам и формам дифференцированного обучения математике в СПО относятся:

– включение в учебный процесс разноуровневых задач, которые включают базовый, повышенный и творческий уровни;

– организация групповой работы со студентами, которая позволит объединить студентов по их уровню и темпу обучения для достижения более высоких результатов;

– организация проектной деятельности по математике, учитывая профиль обучения студентов, позволяющей повысить мотивацию и заинтересованность студентов к изучению предмета;

– использование в учебном процессе электронных и цифровых образовательных ресурсов, которые позволяют каждому студенту поддерживать индивидуальный темп.

Можно сделать вывод, что дифференцированный подход в обучении математике студентов среднего профессионального образования является эффективным средством, позволяющим повысить качество образовательного процесса. Дифференцированный подход способствует более полному и глубокому усвоению учебного материала, развитию логического и критического мышления, познавательной активности и формированию профессиональных компетенций студентов. Использования дифференцированного подхода позволяет учитывать индивидуальные особенности каждого студента и создавать условия для их профессионального и личностного роста.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аубакиров, Т. У. дифференцированный подход в обучении математике / Т. У. Аубакиров, Г. Р. Арымбекова // Theoretical & Applied Science. 2022. № 10(114). С. 582–586.

2. Мустафаев, О. Я. Дифференцированный подход в обучении математики в среднем профессиональном образовании / О. Я. Мустафаев, М. Э. Петрунина // Тенденции развития науки и образования. 2019. № 49-2. С. 21–24.

УДК 004.4

МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ: КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ИТ-ПРОЕКТОВ

Шелудяков Станислав Вячеславович, магистрант

Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)

E-mail: st111941@ruc.su

TECHNOLOGY OF IT PRODUCT DEVELOPMENT IN THE FRAMEWORK OF PROJECT MANAGEMENT

Sheludyakov Stanislav Vyacheslavovich, Master's student

Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В современных экономических условиях большое значение для любой организации имеет внедрение проектного управления. В связи с автоматизацией производственных процессов организации стремятся разработать и внедрить индивидуальные программные продукты, на основе проектного управления с использованием новых ИТ-технологий. В статье определены основные методологии проектного управления, проанализированы ключевые аспекты разработки ИТ-проектов. Определено, что проектное управление является незаменимым инструментом в эффективном развитии организации.

Ключевые слова: организация, управление, проект, методология, ИТ-продукт, разработка, искусственный интеллект, проектное управление.

In today's economic environment, the implementation of project management is of great importance for any organization. With the automation of production processes, organizations are striving to develop and implement customized software products based on project management and new IT technologies. This article identifies the main project management methodologies and analyzes the key aspects of IT project development. It concludes that project management is an indispensable tool for the effective development of an organization.

Keywords: organization, management, project, methodology, IT product, development, artificial intelligence, project management.

В современном мире организации все чаще стремятся проводить реинжиринг производственных процессов, в том числе процессов автоматизации информационных систем. Внедряются гибкие ИТ-решения и новые подходы к цифровым преобразованиям, усложняются проекты, совершенствуются новые механизмы командной работы.

Организации ориентируются на новые стандарты и технологии проектного управления. Внедряются новые методики и совершенствуются имеющиеся технологии. В рабочие процессы внедряются технологии искусственного интеллекта и машинного обучения. Достаточно обычными стали процессы по формированию отчетов, распознаванию документов, составлению прогнозов по будущему развитию компании. Может проводиться сравнение показателей по каким-либо критериям, например, сравнение цен поставщиков. С использованием новых технологий, в частности технологий искусственного интеллекта, возможно анализировать большие объемы информации, выстраивать проблемы организации и определять механизмы их решения.

Существуют различные методологии проектного управления. Первой была разработана методология Waterfull, основанная на последовательности действий (процессов). Далее в начале XIX появилась методология Agile, способная реагировать на изменения, более гибкая, включающая сотрудничество с клиентами.

На основании данных методик возникли гибридные методологии проектного управления, которые способствуют более правильному планированию, выполнению проекту в целом, приводят к минимизации рисков, успешному решению проблем.

Определим основные методики проектного управления и основные инструменты, применяемые в организациях для реинжиниринга производственных процессов. К ним относятся: Lean, Kanban, Диаграмма Ганта, Метод оценки и анализа проектов (PERT), Метод критического пути (CPM), Waterfall, Agile, PRINCE2, Scrum.

Рассмотрим разницу между управлением ИТ-проектами и разработкой программного обеспечения. Для ИТ-разработки замена таких популярных систем, как Jira и Confluence, – сложная задач, подверженная риску. Именно на зарубежных платформах долгое время ИТ-команды строили все

ключевые процессы: планирование, интеграции, релизные циклы, базы знаний. Поэтому любые сбои в работе этих инструментов будут напрямую отражаться на эффективности разработки.

Поэтому очень важно найти решение, которое позволит перейти на российские ИТ-продукты без потери управляемости и поддержки привычных проектных сценариев. Это возможно реализовать на примере внедрения таких решений как Naumen – Project Ruler или Knowledge Management System.

Рассмотрим, как построить сквозную модель управления ИТ-проектом на базе решений Naumen.

ИТ-проекты отличаются сложной структурой. Например, разработчики не только выполняют свои задачи, но и взаимодействуют с другими членами команды: стейкхолдерами, аналитиками, тестировщиками. Самое трудное достается руководителю – контролировать весь цикл разработки – от бизнес-целей до релиза и накопления знаний по каждой реализуемой функциональной возможности.

В Naumen Project Ruler (NPR) для этого создана сквозная модель управления [2]. Это цепочка, которая связывает цели, портфели, эпики, user stories, задачи, тесты, исправления багов и релизы. Каждое последующее звено цепочки детализирует предыдущее и отражает показатели проекта на данное время. Если на каком-то из уровней появляются риски или ошибки, эта информация становится видна на всех этапах проектного цикла. Руководитель всегда может оценить, как текущие задачи и проблемы влияют на выполнение ключевых стратегических целей.

Сквозная модель управления ИТ-проектом позволяет выстраивать причинно-следственные связи и пользоваться накопленным опытом на том уровне, где это необходимо.

Какие возможности дает такой подход:

– просматривается связь между стратегией и повседневной работой команд;
– удобно отслеживаются метрики и прогресс по каждой роли и этапу;
– упрощается аудит и онбординг.
– история всех изменений и решений сохраняется, неопытному программисту проще включиться в рабочий процесс;
– при миграции с Jira, Confluence и других подобных решений привычная логика не теряется. Новая система воссоздает привычные процессы и сохраняет все связи между задачами и знаниями.

Проектное управление расширяет возможности для управления IT-разработкой и продуктами, обеспечивая полный цикл – от планирования спринтов и задач до выпуска релизов. Система объединяет работу по проекту и воркфлоу разработки в едином пространстве. Поддерживает гибкие методологии Agile (Scrum, Kanban) и гибридные подходы, что помогает адаптировать процессы под потребности команд. Интеграция с DevOps-инструментами (GIT, CI/CD) и быстрая миграция с Jira повышают прозрачность работы, контроль сроков и ресурсов, ускоряя вывод продуктов на рынок, улучшается взаимодействие с клиентами, уменьшаются риски. Возможно внедрение комплексных IT-программ модернизации. Реализации крупных инициатив по цифровизации компаний, объединяющих сразу несколько ИТ-проектов.

Возможности системы управления проектами для разработчиков включают:

– Создание и контроль задач. Широкий набор настроек помогает командам управлять жизненным циклом задач в проекте, распределять ресурсы, выставлять приоритеты, отслеживать взаимосвязи и иерархию, прогресс выполнения.

– Поддержка Scrum и Kanban-досок. Позволяет планировать спринты, формировать бэклог, удобно группировать задачи и видеть общую картину для любого количества проектов.

– Интеграция с системами контроля версий и CI/CD-инструментами. С помощью встроенных и внешних интеграций, например, с Git и его аналогами, можно организовать непрерывный рабочий процесс и быстрый обмен данными, что улучшит эффективность команд.

– Аналитические инструменты. Различные виды отчетов и диаграмм (например, Burndown Chart, Velocity Chart) помогают следить за производительностью команд и анализировать эффективность самых разных процессов.

Применение данного подхода позволяет:

– видеть связь между стратегией и повседневной работой команд;
– удобно отслеживать метрики и прогресс по каждой роли и этапу;
– упрощать аудит и онбординг. История всех изменений и решений сохраняется, неопытному программисту проще включиться в рабочий процесс;
– не терять привычную логику при миграции с Jira, Confluence и других подобных решений. Новая система воссоздает привычные процессы и сохраняет все связи между задачами и знаниями.

Рассмотрим данную методику на примере системы Naumen KMS. Допустим, стратегическая цель компании – сократить время выполнения работ, чтобы снизить операционные затраты ИТ-разработки в проекте. Достигается она конкретными задачами. Так, к задачам в NPR будут прикрепляться арте-

факты из системы Naumen KMS: требования, UX-гайды, чек-листы. QA-инженеры увидят тест-планы и дефекты, DevOps смогут связать изменения с CI/CD. За счет – связки NPR и KMS процесс работы сохранится в Release Notes и постмортемах, которые далее можно посмотреть и проанализировать, если что-то пойдет не так или потребует доработки.

На дашборде будет видно, какие цели достигнуты, кто ответственен за их достижение, из каких этапов строится работа, когда она будет завершена.

Далее интегрируем среду разработки в единое пространство. Когда планирование, постановка задач, код, релизы и аналитика прописаны каждый в конкретном программном обеспечении, контролировать проект сложно. В результате на стыке этапов теряются данные, руководитель не видит реальной картины, а ошибки выявляются слишком поздно.

В NPR настраивается единое пространство, где все ключевые процессы связаны между собой: система интегрируется с системой для управления версиями GitLab и автоматически собирает всю историю жизненного цикла задачи. Руководителю не нужно сверять статусы, искать, кто и какие изменения внес в код, или пытаться восстановить точную последовательность действий команды.

Чем интеграции системы управления проектами с инструментами разработки будут полезны:

– меньше времени уходит на исправление ошибок – контекст задачи виден всем, легко найти информацию, когда и из-за чего возникала ошибка;

– точная оценка эффективности – на дашборде система покажет ключевые DevOps-метрики: частоту и скорость релизов, процент неудачных сборок, среднее время восстановления и другие показатели;

– отчетность по факту – руководитель видит не просто статус задачи, а весь жизненный цикл.

Приведем пример из проектной практики Naumen. При подготовке к аудиту регулятора ИТ-службе заказчика потребовалось доказать трассируемость изменений и контроль доступа к знаниям по проекту. Благодаря связке NPR и KMS удалось автоматически сформировать полный пакет подтверждений. Система выгрузила все Release Notes со ссылками на требования и тесты. Это позволило пройти аудит за 3 дня вместо привычных 3–4 недель, снизить число замечаний на 40% и полностью избежать критических несоответствий.

Как вариант настройки – задача переходит в статус «Готова к релизу» только после автоматической проверки условий: закрытия всех критичных дефектов и выполнения чек-листа.

Российский продукт Naumen Project Ruler нивелирует типичные проблемы зарубежных систем управления проектами.

Далее строим защищенную среду для управления ИТ-проектами. Помимо удобства управления проектами, компания получает полностью контролируемый и безопасный таск-трекер для ИТ-разработки. Все данные будут храниться в корпоративном внутреннем контуре без помощи подрядчиков, что минимизирует риск утечек.

Доступ к данным защищен. В NPR и KMS реализованы авторизация по ролям, внутреннее шифрование трафика, регулярные проверки кода и соответствие стандартам информационной безопасности.

Анализируя полученную информацию следует прийти к выводу, что сквозная модель управления проектами на базе решений Naumen выстраивает все этапы ИТ-проекта в единую цепочку. Это позволяет руководителю и команде видеть реальное выполнение бизнес-целей вплоть до релиза, не теряя контекст и историю изменений, в том числе при миграции с зарубежных платформ.

Интеграция со средой разработки ускоряет внедрение изменений, снижает количество ошибок и время на их исправление. В этом вопросе также большую роль играет наличие встроенного конструктора.

Безопасность данных реализована на всех уровнях. Система размещается в контуре компании, поддерживает шифрование и централизованный аудит.

Определенно проектное управление имеет положительные результаты при использовании его как на крупных, так и малых предприятиях. «Проектное управления мощный инструмент, который гарантирует при использовании стандартных процессов – улучшение показателей, повышение производительности, превосходное управление временем, повышение уровня взаимодействия всех участников организации; рентабельно управлять ресурсами всех видов, приоритезировать задачи компании, выстраивать коммуникации, наполнять базу знаний лучшими практиками» [1]. Использование проектного управления при разработке ИТ-продуктов определенно будет повышать эффективность работы предприятия в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Горбова И. Н. Проектное управление как эффективный инструмент развития бизнеса Естественно-гуманитарные исследования / Горбова И. Н., Хагуров Г. Х. / Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 44 (6). С. 412–415.

2. Naumen. Российская система для управления знаниями и совместной работы. URL: https://www.naumen.ru/

МЕЖКУЛЬТУРНАЯ КОММУНИКАЦИЯ И ЛИНГВИСТИЧЕСКАЯ КОНТАКТОЛОГИЯ В ПРОЦЕССЕ ИЗУЧЕНИЯ ГУМАНИТАРНЫХ ДИСЦИПЛИН В ИНСТИТУТАХ КООПЕРАЦИИ

УДК 372.881.1

ОБУЧЕНИЕ АНГЛИЙСКОМУ ЯЗЫКУ В УСЛОВИЯХ ДИСТАНЦИОННОГО ФОРМАТА

Беспалова Марина Игоревна, преподаватель
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: m.i.bespalova@ruc.su

TEACHING ENGLISH IN A DISTANCE FORMAT

Bespalova Marina Igorevna, Lecturer
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассматривается специфика организации и проведения занятий иностранного языка в дистанционном формате. Анализируется трансформация методических подходов, вызванная необходимостью внедрения цифровых образовательных ресурсов. Особое внимание уделяется практическому применению таких инструментов, как «VK Доска», Quizlet и Wordwall в развитии основных видов речевой деятельности. Автор приходит к выводу, что грамотная интеграция данных сервисов в учебную деятельность оказывает положительное влияние на формирование коммуникативной компетенции даже в условиях удаленного взаимодействия.

Ключевые слова: дистанционное обучение, английский язык, цифровые образовательные платформы, VK Доска, Quizlet, Wordwall, коммуникативная компетенция, интерактивность.

The article examines the specifics of organizing and conducting foreign language classes in a remote format. It analyzes the transformation of methodological approaches caused by the need to use digital educational resources. Special attention is paid to the practical application of such tools as VK Board, Quizlet, and Wordwall in the development of the main types of speech activity. The author concludes that the proper integration of these services into educational activities has a positive impact on the formation of communicative competence, even in the context of remote interaction.

Keywords: distance learning, English, digital educational platforms, VK Board, Quizlet, Wordwall, communicative competence, interactivity.

Ситуация, сложившаяся в мире в начале 2020 года, стала серьезным поводом для переосмысления роли цифровых технологий в образовании. То, что ранее воспринималось как вспомогательный или альтернативный инструмент, на сегодняшний день является неотъемлемой базовой средой для осуществления учебного процесса. Для преподавателей английского языка такой новый формат оказался особенно значимым [4].

По справедливому замечанию М. А. Кузнецовой, дистанционное обучение в его современном понимании – это целостная педагогическая система, реализуемая с применением информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) при опосредованном взаимодействии участников образовательного процесса [4, с. 191]. Специфика же преподавания иностранного языка требует особого внимания к формированию коммуникативной компетенции – способности и готовности осуществлять иноязычное общение, что подразумевает комплексное развитие всех видов речевой деятельности: говорения, аудирования, чтения и письма. Н. Д. Гальскова и Н. И. Гез указывают, что овладение иноязычной коммуникативной компетенцией невозможно без погружения в ситуации, максимально приближенные к реальному общению [2]. В условиях дистанционного формата данную функцию берут на себя цифровые платформы, которые позволяют не только транслировать информацию, но и моделировать различные контексты виртуальной коммуникации. Задача преподавателя в дистанте – грамотно использовать доступные онлайн-ресурсы для создания учебной ситуации, приближенной к естественной языковой практике.

Интернет-ресурсы, применяемые в обучении студентов, можно классифицировать в зависимости от их дидактической цели. В рамках дистанционного подхода важным оказывается разделение на платформы для управления учебной деятельностью, введения и отработки материала, а также контроля и оценки знаний. Самыми востребованными в настоящее время российскими разработками, как показывает практика, считаются созданная ассоциацией ведущих российских университетов платформа «Открытое образование», площадка для массовых открытых онлайн-курсов «Универсариум», федеральная образовательная платформа «Мое образование» и платформа массовых открытых онлайн-курсов с акцентом на программирование, математику и другие технические дисциплины Stepik. Тем не менее решающим фактором успеха является не столько сама платформа, сколько набор дополнительных функциональных средств, которые придают занятиям интерактивность и наглядность. Рассмотрим некоторые из них подробнее.

Для организации совместной работы и визуализации учебного материала незаменима онлайн-доска. Если ранее преподаватели активно использовали платформу Miro, то в связи с изменившейся геополитикой и рисками ограничения доступа к зарубежным сервисам, на первый план выходят отечественные аналоги. Наиболее оптимальной, полностью адаптированной под российские реалии, выступает «VK Доска» (рис. 1) – бесплатный сервис от экосистемы VK, запущенный в августе 2024 года. Для начала работы достаточно авторизации через VK ID. Инструмент предлагает бесконечное пространство для творчества: можно рисовать маркером, добавлять фигуры и стикеры, вставлять текст, загружать файлы, устанавливать таймер для выполнения заданий и настраивать удобный масштаб.

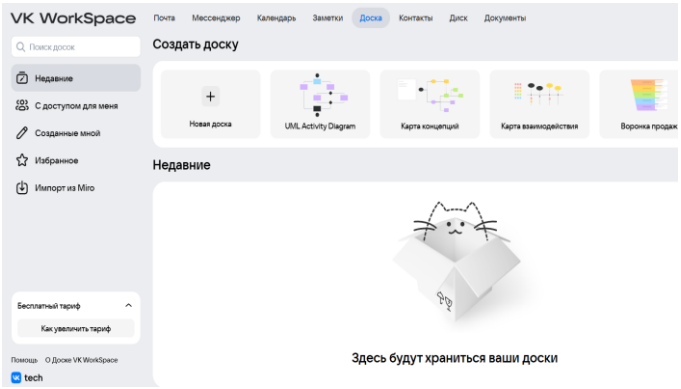


Рисунок 1 – Интерфейс главной страницы сервиса «VK Доска»

Возможности «VK Доски» в преподавании английского языка поистине обширны. С ее помощью преподаватели могут составлять интеллект-карты по конкретным темам, воспроизводить наглядные схемы и таблицы, осуществлять мозговые штурмы по обсуждаемым проблемам. Например, для проведения ролевой игры «Если бы я был…» преподаватель размещает на доске карточки с изображениями известных личностей или представителей различных профессий, студенты должны представить себя в роли того, кто изображен на картинке. Им следует описать внешность, одежду, манеру общения, род деятельности, что весьма продуктивно при отработке сослагательного наклонения: «If I were Elon Musk, I would…», «If I were a famous actor, I would…». Упражнение такого типа содействует закреплению грамматических конструкций и заметно развивает креативность, воображение, умение строить развернутые высказывания. По заверению специалистов, именно геймификация повышает мотивацию к изучению языка: обучающиеся стремятся быстрее находить ответы на интересующие их вопросы и активнее включаются в учебный процесс [3, с. 255].

Другой методический аспект дистанционного обучения связан с формированием и расширением словарного запаса. Здесь неоспоримую ценность приобретает сервис Quizlet (рис. 2), который, как говорит Г. Т. Кенжебаева и ее коллеги, можно интегрировать в систему самостоятельной подготовки [3]. Возможность создавать учебные модули с карточками, иллюстрациями и аудиосопровождением, а также семь режимов работы – от простого заучивания до игр на время и правописание – превращают рутинный процесс запоминания новых лексем в динамичное и персонализированное занятие. Преподаватель со совей стороны отслеживает прогресс каждого, назначает индивидуальные дедлайны и наблюдает за усвоением программы, отвечая принципу дифференцированного подхода, о преимуществах которого писал еще Л. С. Выготский в своих трудах по педагогической психологии [1].

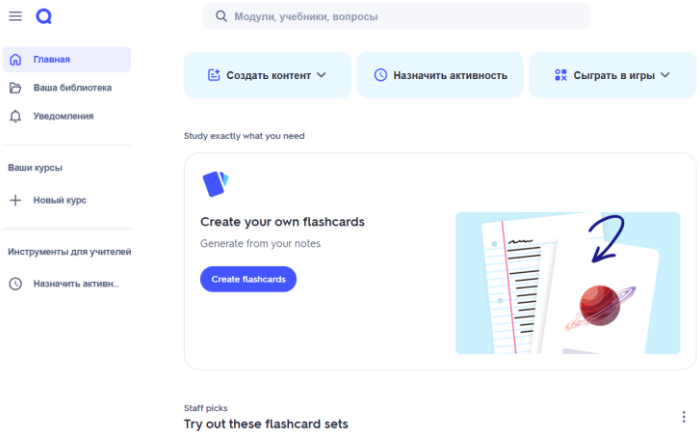


Рисунок 2 – Пользовательский интерфейс онлайн-платформы Quizlet

Для закрепления пройденного и оперативного контроля знаний чрезвычайно полезным будет многофункциональный ресурс Wordwall (рис. 3). Н. Ф. Талызина отмечает, что конструктор позволяет создавать как интерактивные, так и печатные материалы, а это крайне актуально в контексте смешанного обучения, когда не у всех студентов есть постоянный доступ к интернету. Разнообразие шаблонов (классические викторины, анаграммы, задания на сортировку и соответствие и др.) дает преподавателю неисчерпаемый источник для учебного проектирования [5]. Через персонификацию заданий и наблюдение за результатами подопечных (встроенная система отчетности) получается своевременно выявлять пробелы и корректировать недочеты.

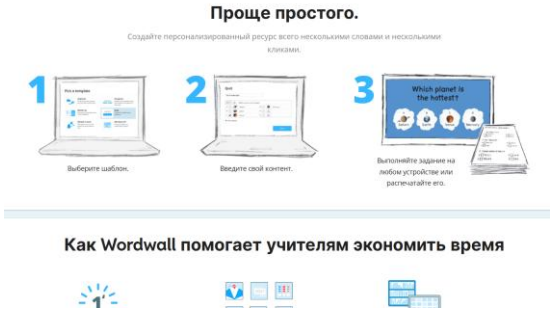


Рисунок 3 – Алгоритм работы платформы Wordwall

Таким образом, действенное обучение английскому языку в дистанционном формате требует от преподавателя методической гибкости и умения выстраивать учебный процесс с использованием современных цифровых инструментов. Дистанционное обучение, представляя собой целостную педагогическую систему, предполагает грамотный отбор ресурсов, соответствующих поставленным задачам. Обращение к рассмотренным в статье сервисам («VK Доска», Quizlet, Wordwall) способствует передаче знаний и совершенствованию всех компонентов иноязычной коммуникативной компетенции. При этом ориентация на отечественные разработки гарантирует стабильность и доступность обучения вне зависимости от внешних факторов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Выготский Л. С. Педагогическая психология / Л. С. Выготский. Москва : Педагогика-пресс, 1996. 533 с.
2. Гальскова Н. Д. Теория обучения иностранным языкам. Лингводидактика и методика : учеб. пособие / Н. Д. Гальскова, Н. И. Гез. Москва : Академия, 2015. 363 с.
3. Кенжебаева Г. Т. Особенности проведения уроков английского языка с использованием образовательных платформ в условиях дистанционного обучения / Г. Т. Кенжебаева, А. Т. Кенжебаева, С. Ж. Алимкулова, Е. Д. Фролова // Молодой ученый. 2023. № 7 (454). С. 253–269.
4. Кузнецова М. А. Изучение английского языка в условиях дистанционного обучения / М. А. Кузнецова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 12–2. С. 191–194.
5. Талызина Н. Ф. Управление процессом усвоения знаний : (Психол. основа) / Н. Ф. Талызина. Москва : Изд-во МГУ, 1984. 344 с.

УДК 373.24

СРЕДСТВА ДУХОВНО-НРАВСТВЕННОГО И ПАТРИОТИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ ДОШКОЛЬНИКОВ

Бойко Наталья Дмитриевна, воспитатель
Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад №104 комбинированного вида», г. Саранск, Россия
E-mail: natali.zabarova.1999@mail.ru

MEANS OF SPIRITUAL, MORAL AND PATRIOTIC EDUCATION OF PRESCHOOLERS

Boyko Natalya Dmitrievna, teacher
Municipal Autonomous Preschool Educational Institution "Kindergarten No. 104 of Combined Type", Saransk, Russia

В современных условиях развития общества большая роль отводится вопросу воспитания дошкольников, в том числе акцент делается на духовно-нравственном и патриотическом воспитании. Духовно-нравственное воспитание нацелено на развитие духовно-нравственной личности ребенка, способствует формированию нравственного духовного опыта. Немаловажное значение на формирование личности, оказывает патриотическое воспитание через любовь к Родине, укрепление семейных ценностей, уважение к культуре, истории и традициям своего народа.

Ключевые слова: дошкольники, воспитание, патриотизм, педагоги, процесс.

In today's social development, the education of preschoolers plays a significant role, with an emphasis on spiritual, moral, and patriotic education. Spiritual and moral education is aimed at developing the child's spiritual and moral personality and fostering a sense of morality. Equally important is the individual's approach to patriotism, fostering patriotic education through love for the homeland, strong family relationships, and respect for the culture, history, and traditions of one's people.
Keywords: preschoolers, education, patriotism, pedagogy, process.

В настоящее время проблеме духовно-нравственного и патриотического воспитания уделяется большое внимание. «Это подчеркивается и в Федеральном государственном образовательном стандарте дошкольного образования, где среди важнейших принципов образовательного процесса в дошкольной организации определен принцип духовно-нравственного построения и отмечается необходимость воспитания у дошкольников любви к своему краю и Отечеству, родному языку, своему народу, культуре и традициям» [3].

Дошкольное детство представляет собой базовый этап социализации личности, в рамках которого формируются первичные ценностные ориентации, нормы поведения и способы взаимодействия с окружающим миром. В условиях крупных городов и агломераций воспитание дошкольников осуществляется в сложной социокультурной среде, характеризующейся высокой плотностью социальных контактов, разнообразием информационных потоков и активным проникновением цифровых технологий в повседневную жизнь ребенка.

Главной целью духовно-нравственного воспитания является воспитание духовно-нравственной личности ребенка, содействие приобретению им нравственного духовного опыта, основанного на народных традициях и традициях православной культуры.

В одном из ежегодных Посланий Федеральному Собранию Российской Федерации, президент России В. В. Путин отметил, что развитие общества немыслимо без согласия по общим целям, и эти цели не только материальные, не менее важны духовные и нравственные цели. Сегодня, в свете последних событий, в нашем обществе просто необходима воспитательная работа по развитию интереса к отечественной истории, к нашим корням, к тому, что дорого всем нам, к нашим духовным ценностям. Это, без сомнения, начало нового духовного подъёма.

Дошкольный возраст – это «фундамент общего развития ребёнка, стартовый период всех высоких человеческих начал, важнейший этап в развитии ребёнка. Именно в этот период ребёнок приобщается к миру общественных ценностей. Поэтому на современном этапе развития образования духовно-нравственное воспитание является одной из важнейших задач в воспитании подрастающего поколения. У дошкольника формируются и расширяются основы духовно-нравственной культуры, прививаются навыки доброжелательного гуманного отношения к жизни, представлений о добре и зле, о нравственных эталонах и нравственных нормах поведения и взаимоотношений в обществе, в коллективе» [3].

К основным средствам духовно-нравственного воспитания дошкольника относятся:

– художественные средства: художественная литература, изобразительное искусство, музыка, театр;

– собственная деятельность детей: игра, труд, художественная деятельность;

– природа;

– общение;

– атмосфера, в которой живет ребенок.

Модель формирования духовно-нравственной сферы детей старшего дошкольного возраста представлена на рисунке 1 [5].

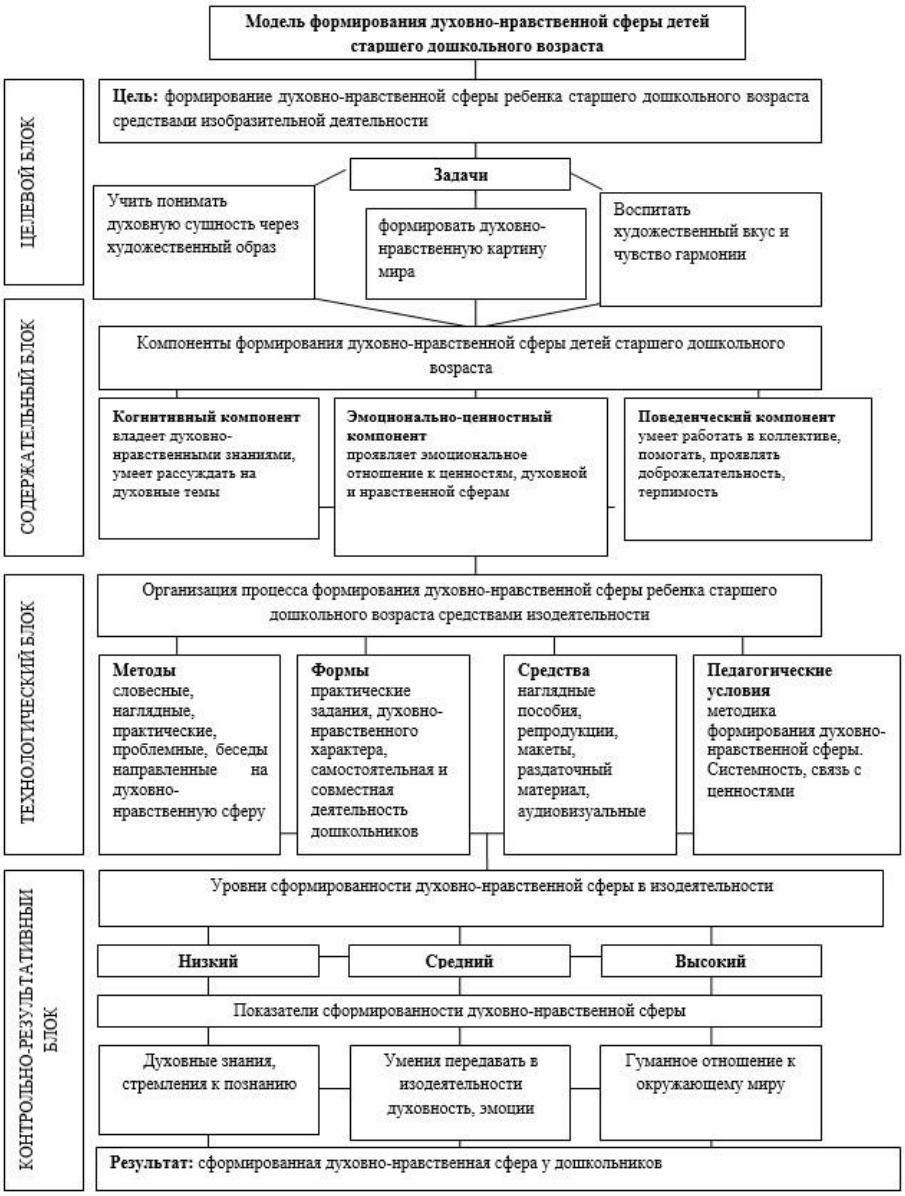


Рисунок 1 – Модель формирования духовно-нравственной сферы детей старшего дошкольного возраста

На духовно-нравственное воспитание дошкольника оказывает влияние цифровая среда. Использование электронных устройств в раннем возрасте часто рассматривается взрослыми как средство организации досуга и регуляции поведения, однако подобная практика ограничивает опыт живого общения и совместной деятельности. В зарубежных исследованиях данный феномен описывается как «время кранного взаимодействия» (screen time), что подчеркивает необходимость контроля продолжительности и содержания цифрового потребления. Для российской практики актуальна адаптация подходов, направленных на регламентацию использования цифровых средств в дошкольных организациях с учетом культурных и нормативных особенностей.

В отечественных педагогических исследованиях обращается внимание на значимость целенаправленного формирования коммуникативных навыков у дошкольников. Анализ практик реализации ФГОС ДО подтверждает, что недостаток структурированных форм диалога и совместного обсуждения приводит к снижению способности детей к сотрудничеству и разрешению конфликтов. В работах А. Д. Вагановой и К. В. Адушкиной обоснована целесообразность создания коммуникативно насыщенной образовательной среды, в которой ребенок получает опыт самостоятельного взаимодействия и принятия правил [4].

Особая роль в духовно-нравственном воспитании ребенка принадлежит музыке. «С этим искусством дети соприкасаются от рождения, целенаправленное музыкальное воспитание они получают в детском саду, а в последующем и в школе. Ведь музыкальное воспитание является одним из средств формирования личности ребенка. Музыкальное развитие оказывает незаменимое воздействие на обо-

гащение духовного мира ребёнка-дошкольника. В. А. Сухомлинский писал: «Как гимнастика выпрямляет тело, так музыка выпрямляет душу человека». Первоочередная задача музыкального руководителя: донести до детей нравственное восприятие, духовное восприятие мира» [3].

Патриотическое воспитание тесно связано с духовно-нравственным воспитание ребенка через любовь к Родине, укрепление семейных ценностей, уважение к культуре, истории и традициям своего народа.

В качестве методов патриотического воспитания большая роль отводится знакомству детей с «историей, культурой, достопримечательностью своего города или села. Так, экскурсии выходного дня или маршруты выходного дня представляют собой организацию совместного путешествия с целью ознакомления с интересными социальными и историческими объектами города. Такие прогулки способствуют развитию познавательного интереса воспитанников детского сада и школьников, формированию общей культуры детей и взрослых, знакомству с историей и достопримечательностями родного города, воспитанию уважения к малой Родине» [1].

Данная форма работы объединила всех участников образовательных отношений дошкольного образовательного учреждения и педагогов. Так, можно предложить две экскурсии:

1. «Никто не забыт, ничто не забыто». Экскурсия состоит из двух частей. Первая часть экскурсии проходит в центре города Саранска, где участники могут посетить Советскую площадь, вечный огонь. Родители и педагоги рассказывают дошкольникам о скульптуре «Мать-Мордовия», тяжёлых годах Великой Отечественной войны. о Вечном огне, гранитных стелах. Также присутствующие могут поделиться историей героев своей семьи у стелы с именами более 6 тысяч жителей республики, погибших в Великой Отечественной войне.

2. Вторая часть экскурсии проходит в Мемориальном музее военного и трудового подвига 1941–1945 гг. Педагогами подготовлена экскурсия, адаптированная для дошкольников.

Каждая экскурсия организована с соблюдением обязательных условий: организация экскурсии в выходной день, равноценное участие детей, родителей и педагогов школы и детского сада, активная позиция в мероприятии всех участников экскурсии. Для улучшения восприятия дошкольников к достопримечательностям города можно предложить карту экскурсий с цветными фотографиями каждого интересного здания и события. Дети могут сами выбрать интересное для них место, и педагоги с родителями смогут сопровождать дошкольников, освещать событие, приводить примеры.

Поэтому важные способы духовно-нравственного и патриотического воспитания дошкольников способствуют всестороннему развитию личности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Демина Ю. В., Фиохина М. В. Маршруты выходного дня как эффективное средство духовно-нравственного и патриотического воспитания дошкольников // Системный подход в воспитании: инновационные ответы на современные вызовы: материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной памяти действительного члена АПН СССР и РАО Людмилы Ивановны Новиковой, г. Владимир, 24 апреля 2024 г. / Отв. ред. Е. Л. Харчевникова. Владимир : ГАОУ ДПО ВО ВИРО, 2024. 342 с.

2. Комарова О. А. Актуальность духовно-нравственного воспитания дошкольников в современных условиях // В сборнике: Национальные праздники – базис воспитания патриотичной и духовно-нравственной личности дошкольника. Сборник статей Международная научно-практическая конференция. Москва, 2026. С. 4–7.

3. Нестерова Е. А. Духовно-нравственное воспитание дошкольников средствами музыки // В сборнике: Наука, образование, общество: тенденции и перспективы развития. материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Чебоксары, 2024. С. 82–84.

4. Серова А. В., Сенникова Д. В. Духовно-нравственное и патриотическое воспитание дошкольников: условия, методы и механизмы регулирования // В сборнике: Актуальные проблемы юридической науки в эпоху цифровизации. Сборник научных статей. Екатеринбург, 2026. С. 78–82.

5. https://science-education.ru/article/view?id=17419]

УДК 796

РАЗВИТИЕ ФИЗИЧЕСКИХ КАЧЕСТВ СТУДЕНТОВ

Шкарина Елена Николаевна, преподаватель
Ерофеев Игорь Васильевич, преподаватель
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт(филиал)
E-mail: e.n.shkarina@ruc.su; i.v.erofeev@rus.su

DEVELOPMENT OF PHYSICAL QUALITIES IN STUDENTS

Shkarina Elena Nikolaevna, teacher
Erofeev Igor Vasilievich, teacher
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative institute (branch)

В статье рассмотрены основные методики развития физических качеств студентов, позволяющие формировать необходимые навыки и умения для поддержания физической активности.
Ключевые слова: физическое качества, двигательная активность, выносливость, нагрузка, объем, интенсивность, отдых, методы.

The article discusses the main methods of developing students' physical qualities, allowing them to form the necessary skills and abilities to maintain physical activity.
Keywords: physical qualities, motor activity, endurance, load, volume, intensity, rest, methods.

В современной жизни большое внимание уделяется здоровью и физической подготовленности молодого поколения. Студенты учебных заведений – это будущее нашей страны, на которых возложены задачи развития общества. Однако малоподвижный образ современного человечества негативно сказываются на состояние здоровья.

В современной образовательной системе развитие физических навыков студентов является приоритетным направлением. Сила, выносливость, быстрота, координация – это те физические качеств, которые играют важную роль не только в поддержании общего уровня здоровья, но и способствуют повышению умственной работоспособности, улучшению психологического и эмоционального состояния. При выполнении регулярных физических упражнений улучшается самочувствие, мышцы приходят в тонус, появляется энергия и мы хотим достигать целей, появляется желание браться за новую работу, мыслительные процессы улучшаются, нормализуется работа желудочно-кишечного тракта.

Термины «физическое качества» и «двигательное качества» используются как равноценные.

Различают пять основных физических качеств человека: быстроту, силу, выносливость, ловкость, гибкость.

Быстрота как физическое качество – это способность человека совершать двигательные действия за минимальный промежуток времени. В спринтерских и прыжковых дисциплинах легкой атлетики, велосипедном спорте быстрота играет огромную роль. Она составляет важную часть успеха в большинстве спортивных игр. В ее формировании играют роль три составляющих:

– подвижность нервных процессов
– напряжение воли
– координационные центрально-нервные факторы.

При отработке этих навыков необходимо соблюдение ряда правил. Отдыхать между упражнениями следует до восстановления дыхания. Упражнения делаются с максимально быстро.

Под силой понимается преодоление сопротивления путем мышечных усилий.

Максимальная сила – наивысшая сила, которую проявляет человек в каком-либо движении, относительно к его собственному весу. Максимальная сила, подразумевает возможности, которые человек способен проявить при максимальном мышечном напряжении.

Скоростная сила характеризует способность преодолевать сопротивление с высокой скоростью мышечного сокращения. Эта разновидность способностей проявляется в действиях, при которых требуется большая скорость движения.

Силовая выносливость – это способность развивать усилия в течение максимально длительного период времени. Данная черта необходима, для поддержания длительное время силовых движений с выполнением многочисленных повторений.

Основным средством развития этих способностей являются упражнения с повышенным сопротивлением – силовые упражнения. В зависимости от сопротивления или отягощения, силовые упражнения подразделяются на две основные группы:

– упражнения с внешним сопротивлением, когда в качестве сопротивления используются вес или другие предметы, противодействие партнеров, сопротивление внешней среды (бег по песку, глубокому снегу и т.п.).
– упражнения с отягощением весом собственного тела.

Выносливость – это способность организма преодолевать утомление и быстро восстанавливаться. Большое значение в борьбе с утомлением имеют волевые усилия.

Для развития выносливости важно научиться преодолевать чувства усталости.

Различают следующие разновидности выносливости:

– статическую и динамическую
– локальную и глобальную (при участии больших мышечных групп – более 50%)
– силовую
– анаэробную и аэробную (способность длительно выполнять глобальную работу с преимущественно анаэробным или аэробным типом энергообеспечения).

Ловкость – это способность быстро и точно реагировать на неожиданно возникающие ситуации. Без достаточной ловкости невозможно добиться высоких спортивных показателей.

Ловкость способствует освоению сложных двигательных движений и совершенствовать их.

Выделяют несколько критериев ловкости:

1. Координационная трудность двигательной задачи
2. Точность выполнения
3. Время освоения.

Гибкость – это умение хорошо расслаблять мышцы. Правильное сочетание напряжения с расслаблением снижает энергетические затраты и предупреждает травмы мышечно-связочного аппарата.

Можно выделить две основные черты проявления гибкости: подвижность при пассивных движениях и подвижность при активных движениях.

Гибкость определяют эластичные свойства связок, суставов, мышц, строение суставов, силовые характеристики мышц и центрально-нервная регуляция.

Физические качества развиваются в комплексе. Развитие одного качества сопровождается ростом других качеств, которые в данный момент специально не развиваются.

Методика воспитания физических качеств.

При физическом воспитании одной из главных её составляющих

являются методы использования. Основу этих методов составляет череда повторений: нагрузки, повторения и отдыха.

Нагрузка – величина воздействия на организм. Различают по направленности, объему и интенсивности. Нагрузки определяется содержанием упражнений и характером работы (на силу, на скорость).

Объем – длительность работы, её суммарное количество.

Интенсивность – напряженность, величина усилий, степень концентрации работы во времени (мощность, скорость).

Повторение работы – необходимое условие для закрепления и накопления эффекта упражнения.

Отдых – необходимое условие восстановления организма. Используется как часть процесса упражнения, различающихся по содержанию и продолжительности.

Отдых бывает: активный, пассивный и комбинированный;

Методы разделяются по трем признакам:

а) по направленности воздействия:

– методы воспитания физических качеств;

– методы обучения движениям;

– методы формирования психологических и социальных качеств личности.

б) по составу факторов воздействия:

– методы практического упражнения, основанного на повторении активных двигательных действий;

– методы сенсорно-информационного воздействия (словесные, наглядные), основанные на повторении движений;

– методы кондиционного воздействия, связанные с регулированием физиологического и психологического состояния, например, закаливание, упражнения на специальных аппаратах и тренажерах, электростимулирование, мысленное представление движения.

в) по способу развертывания процесса упражнения:

– аналитические методы строго регламентированного упражнения, они характеризуются следующими признаками:

1. Строго фиксированной направленностью воздействия на организм;
2. Действия строго предписанной программой;
3. Точным соблюдением нагрузки и отдыха;
4. Созданием условий регулирования нагрузки по ходу выполнения.

г) системные методы интегрального воздействия:

1. Игровой;
2. Соревновательный;
3. Естественно-прикладной;
4. Аккордный.

В подростковом возрасте организм человека находится в стадии формирования, поэтому воздействие физических упражнений, как положительное, так и отрицательное, проявляется особенно заметно. В связи с чем важно учитывать возрастные особенности формирования организма. Формиро-

вание силы, выносливости, быстроты, гибкости и координации движения оказывает положительное влияние не только на физическую активность, но и на общее состояние здоровья.

Регулярные, правильно дозированные физические нагрузки позволяют не только укреплять мышцы, но и предупреждать развитие многих заболеваний.

Современные образовательные процессы и инновационные методы физического воспитания позволяют значительно повысить эффективность занятий физической культурой, делая их более увлекательными и адаптированными к индивидуальным особенностям каждого студента. Особое внимание заслуживают те спортивные мероприятия, которые проводятся в повседневной жизни студентов, что способствует закреплению здоровых привычек и формированию устойчивого интереса к спорту.

ЛИТЕРАТУРА

1. Белорусова В. В. Физическое образование. Москва: Логос, 2003.
2. Валеологические подходы в формировании здоровья учащихся./Под ред. В. И. Харитонова, М. В. Бажановаа, А. П. Исаева, Н. З. Мишарова. Москва: ИНФРА-ДАНА, 2003.
3. Концепция физического образования детей и подростков// Физическая культура: воспитание, образование, тренировка, 2003.
4. Лях В. И., Мейксон Г. Б., Кофман Л. Б. Комплексная оценка уровней физической подготовленности учащейся молодёжи. Челябинск: ДЦНТИ, 2003.
5. Ращупкин Г.В. Физическая культура. Санкт-Петербруг : Нева, 2004.
6. Физическая культуры / под ред. Л. Б. Кофмана. Москва: ОМЕГА-Л, 2004.
7. Дубровский В. И. Спортивная медицина : учеб. для студ. высш. учеб. заведений. 2-е изд., доп. Москва: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2002.

УДК 005.57

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ: ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Жандаров Денис Александрович, магистрант
Куркина Надиря Рафиковна, доктор экономических наук, профессор
Мордовский государственный педагогический университет им. М. Е. Евсевьева
E-mail: zhandarov@lenta.ru; nadezhda.kurkina18@mail.ru

BUSINESS COMMUNICATIONS: FORMATION AND DEVELOPMENT IN THE EDUCATION SYSTEM

Zhandarov Denis Alexandrovich, graduate student
Kurkina Nadira Rafikovna, Doctor of Economics, Professor
Mordovian State Pedagogical University named after M.E. Evseviev

В статье рассматриваются вопросы обеспечения деловых коммуникаций в организации и их значение в развитии системы управления в образовании. Авторы предлагают основные векторы развития деловых коммуникаций в образовании как основы эффективности управленческой деятельности.

Ключевые слова: деловые коммуникации, образование, система образования, образовательный процесс, факторы развития, управление.

The article discusses the issues of ensuring business communications in an organization and their importance in the development of a management system in education. The authors propose the main vectors for the development of business communications in education as the basis for the effectiveness of management activities.

Keywords: business communications, education, education system, educational process, development factors, management.

Различные научные и практические исследования показывают, что коммуникации играют важную роль в обеспечении эффективного функционировании любой организации, оказывая воздействие как на отдельных работников, так и на коллектив в целом. Этот коммуникационный процесс во многом является многоступенчатым и взаимосвязанным внутренней средой развития: все этапы коммуникационного процесса логически вытекают одна из другой и тесно взаимодействуют друг с другом.

Основные этапы коммуникационного процесса включают такие значимые моменты как:

1) зарождение и отбор идеи;
2) кодирование в доступную форму сообщение;
3) выбор наиболее рационального способа передачи и отправку информации;
4) расшифровку и восприятие получателем или группой получателей;
5) трактовку смысла информации и подготовку обратного канала связи;
6) своевременную отправку первоначальному отправителю.

Соблюдение последовательности прохождения каждого из этих этапов способствует точной передаче мыслей и намерений от одного человека к другому или от целого коллектива другому коллективу.

Без коммуникаций практически невозможно взаимодействие какой-либо организованной группы людей. Коммуникация выступает как необходимое условие существования любой современной организации независимо от вида деятельности (рис. 1).



Рисунок 1 – Развитие деловых коммуникаций в процессах системы управления

Управление, с одной стороны, опирается на существующие и сложившиеся деловые коммуникации, с другой – реализует в полной мере только те деловые коммуникации, которые способствую как развитию совместной деятельности, так и самоуправлению в пределах организационной структуры управления.

Деловые коммуникации в системе российского образовании – это непрерывный во времени процесс, направленный на всестороннее развитие профессионализма педагогов. Он включает:

– поиск параметров адекватной оценки для апробации новых педагогических идей и методик, уже реализуемых на практике другими образовательными организациями;

– открытый диалог и информационное продвижение апробированных в работе собственных взглядов на совершенствование образовательной деятельности;

– целенаправленный сбор и обобщение различной информации, направленной на развитие творческого и духовно-нравственного потенциала как педагога, так и учащегося.

Значительное количество проведенных научно-практических изысканий для определения временных параметров деловых коммуникаций в образовательной среде. Оказалось, что до 80 % времени в активной фазе образовательной деятельности педагогов занимает коммуникационный процесс [1].

В настоящее время система школьного образования, характеризующаяся быстрыми изменениями и внедрением информационных и технологических новшеств, предъявляет высокие требования к коммуникационной стратегии. Основой такого подхода являются определение наиболее важных целевых аудиторий и адаптация передовых коммуникационных технологий, нашедших свое применение не только в образовательной среде. Только с развитием эффективных коммуникаций возможно выстроить доверительные отношения на всех уровнях – внутри образовательной организации, а также в постоянном диалоге с обществом и государством. Основа такого диалога сформирована в ФЗ «Об образовании», что и обеспечивает развитие деловых коммуникаций в образовании [2].

Решение проблем коммуникаций, существующих в образовательной сфере, в настоящее время требует постоянного переосмысления как теории, так и практики формирования и развития образовательного менеджмента. Особую значимость приобретает реализуемый на практике стиль взаимодей-

ствия, который по умолчанию должен быть основан на принципах делового сотрудничества и демократического диалога. В образовательном процессе именно такой стиль делового и открытого обмена образовательной и воспитательной информацией способен стать ключевым инструментом для формирования образовательных компетенций обучающегося.

Как неоднократно было отмечено специалистами в сфере деловых коммуникаций сам процесс формирования и развития коммуникационных отношений отличается исключительной многоаспектностью и многогранностью [3]. Эта сложность проявляется на нескольких взаимосвязанных уровнях управления: от межличностной психологии педагогических работников до макроэкономических трендов, обеспечивающих развитие системы образования в целом:

1) С одной стороны, на коммуникации влияют индивидуальные факторы – деловые компетенции, эмоциональный интеллект, национальные особенности и культурный код участников.

2) Кроме этого, они формируются под непосредственным воздействием организационной структуры управления образовательной организации, сформированной корпоративной культуры и выбранных информационных и образовательных платформ. Именно такая разносторонность и многослойность деловых коммуникаций создает серьезные методологические трудности [4, с. 46]. Она накладывает определенный отпечаток на весь образовательный процесс, затрудняя выявление и классификацию основных факторов, которые оказывают наиболее существенное и стратегическое влияние на текущее состояние и эффективность деловых коммуникаций в среде конкретной образовательной организации.

Ключом к успешным коммуникациям и креативным решениям для образовательной организации является глубокое понимание его специфики. Основная задача, которая решается с помощью деловых коммуникаций – это поддержание и всестороннее развитие репутации и формирование «доброго имени». В образовательной среде выполнение этой задачи исключает использование методов агрессивного продвижения. Эффективная и долгосрочная стратегия деловых коммуникаций должна строиться на всестороннем и доверительном диалоге с такими целевыми аудиториями, как обучающиеся, родители или законные представители, государство в лице различных уполномоченных органов и т.д. Фундамент этой стратегии управления деловыми коммуникациями – это культура корпоративных коммуникаций, грамотный менеджмент межличностных отношений и системная работа над имиджем, направленная на устойчивое повышение качества образования, а не на сиюминутный рост.

Считаем, наряду с другими авторами, что в управлении образованием деловые коммуникации направлены не просто на обмен информацией, а составляют фундамент для принятия и реализации управленческих и педагогических решений. Системная встраиваемость деловых коммуникаций способствует их интеграции с организацией образовательного и воспитательного процессов, мотивацией всего педагогического коллектива и контролем результатов обучающихся по итогам определенных периодов.

Игнорирование этого принципа коммуникаций можно назвать частой причиной ошибок, недопонимания и межличностных конфликтов как в коллективе, так и за пределами образовательной организации. Неверная оценка коммуникативного аспекта управления деловыми коммуникациями ведет к системным сбоям, создает барьеры в общении внутри коллектива и провоцирует недопонимание своего места в организационной структуре управления и межличностные конфликты.

В настоящее время на качество деловых коммуникаций напрямую влияют маркетинговые факторы [5, с. 68], определяющие внешний контур деловых коммуникаций, который должен быть согласован с внутренним:

1) Активное собственное продвижение каждой образовательной организацией за счет использование всех доступных информационных каналов, рассказывающих о деятельности.

2) Использование региональных профессиональных PR-практик построение конструктивных отношений системы образования с общественностью.

3) Ориентация на адаптацию устоявшихся трендов коммуникационной стратегии в соответствии с направлениями развития всей образовательной системы России, но с учетом региональной и национальной специфики.

Основные элементы маркетинговой стратегии развития деловых коммуникаций в образовательной среде представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Маркетинговые элементы и их влияние на развитие деловых коммуникаций в образовательной организации

Маркетинговый элемент	**Влияние на внутренние деловые коммуникации**	**Практические шаги для интеграции**
1. Всесторонняя реклама деятельности	Создает внешний образ, который должен подкрепляться внутренней реальностью.	Информировать коллектив о запускаемых рекламных кампаниях, ключевых сообщениях.

образовательной организации	Если вовнутрь «продается» одно, а внутри царит другое, возникает когнитивный диссонанс у коллектива.	Вовлекать педагогический коллектив в создание необходимого контента (истории успеха, методические находки).
2. Связи с общественностью (PR)	Требует от педагогического коллектива (особенно администрации и учителей) единых стандартов коммуникации с родителями, партнерами, СМИ.	Проводить регулярные тренинги по коммуникациям с родителями и в соцсетях. Разработать положение о корпоративной культуре и правилам внешних контактов. Система реагирования на запросы извне.
3.Основные тенденции развития системы образования в России	Необходимо переводить стратегические тренды развития образования (нацпроекты, цифровизацию, новые ФГОС) на язык конкретных задач для педагогического коллектива. Без этого такой подход воспринимается как очередная бюрократическая коллизия.	Организовывать методические советы и педсоветы для обсуждения направлений развития образования. Внедрять культуру делового общения через внутренние семинары, обмен опытом. Показывать, как изменения связаны с повседневной работой и их значение для каждого педагога и учащегося.

Таким образом, современное российское образование – это не только ведущая сила общественного, но и целостная основа долгосрочного экономического развития. Как и любая наука, сфера управления деловыми коммуникациями должна быть максимально открытой и информационно-подключенной [6, с. 108]. В учебной деятельности, инструментальным формированием индивидуальности индивида возникает стиль делового обмена информации в образовательном процессе [1, с. 15].

Для реализации этой важной задачи недостаточно выстроить эффективную систему деловых коммуникаций внутри образовательных организаций. Её улучшение в обязательном порядке должно быть связано с развитием педагогического коллектива, обучающихся, родителей и общества в целом поскольку их объединяет общая национальная цель: повышение качества образования и личностный рост каждого педагога и учащегося. Управление этими коммуникациями требует системного подхода. Мы считаем, что каждой образовательной организации необходима собственная адаптированная под реальные условия программа развития деловых коммуникаций, которая будет стратегической основой успешного функционированию и всестороннего прогресса.

ЛИТЕРАТУРА

1. Куркина, Н. Р. Использование информационно-коммуникационных технологий как средства при изучении финансовой грамотности в школе / Н. Р. Куркина, О. В. Сульдина // Тенденции развития современного образования в условиях цифровизации : монография. Саранск : РИЦ МГПУ, 2024. С. 15–25.

2. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 23.05.2025). URL https://mchs.gov.ru/uploads/document/2025-06-09/3d787dc89e68d89fd30ef0dca9435f79.pdf?ysclid=mki6fmrz9p315044349. (12.02.2026).

3. Куркина Н. Р. Деловые коммуникации как фактор успешного функционирования образовательной организации / Н. Р. Куркина, О. С. Фокина // XXVII Международная научно-практическая конференция «Наука и образование: сохраняя прошлое, создаем будущее», 10 апреля 2020 г. Пенза, 2020. С. 156–160.

4. Имяреков, С. М. История управленческой мысли / С. М. Имяреков; Саран. кооп. ин-т (фил) РУК. Саранск : Руз. печатник, 2017. 200 с.

5. Имяреков, С. М. Стратегия Владимира Путина: модернизация Российского государства и экономики / С. М. Имяреков. Москва: Академический проект, 2017. 500 с.

6. Имяреков, С.М. Мордовия: модернизация 2000-х гг. / С. М. Имяреков; СКИ РУК; Лит.фонд России. Саранск : Красс. Окт., 2014. 256 с.

УДК 81'373.45

ЭТИМОЛОГИЧЕСКАЯ СТРАТИФИКАЦИЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ТЕРМИНОВ В РУССКОМ ЯЗЫКЕ

Кулаева Алеся Юрьевна, преподаватель
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: olesiakulaeva77@gmail.com

ETYMOLOGICAL STRATIFICATION OF LEGAL TERMS IN RUSSIAN

Kulaeva Alesya Yurievna, teacher
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье рассматривается проблема этимологического анализа юридической терминологии в современном русском языке. Анализ англоязычных, французских, немецких и русских юридических терминов демонстрирует, что исследование происхождения слов (таких как право, справедливость, преступление, наказание и др.) позволяет не только восстановить утраченные, архаичные смыслы, но и понять фундаментальные принципы правового регулирования, укоренившиеся в коллективном бессознательном носителей языка.

Ключевые слова: этимология, этимологический анализ, юридическая терминология, заимствование, римское право, английский язык, французский язык, немецкий язык, термин.

The article discusses the problem of etymological analysis of legal terminology in the modern Russian language. An analysis of English, French, German, and Russian legal terms demonstrates that studying the origin of words (such as law, justice, crime, punishment, etc.) allows not only to restore lost, archaic meanings, but also to understand the fundamental principles of legal regulation that are rooted in the collective unconscious of language users.
Keywords: etymology, etymological analysis, legal terminology, borrowing, Roman law, English, French, German, term.

Юридическая лексика по праву считается одним из самых консервативных пластов языка. Латинские изречения, максимы, формулы средневековых судов и устаревшие обороты до сих пор продолжают формулировать и определять стиль законов. Однако за привычными терминами (иск, вексель, договор, гарантия, вина, наказание и так далее) скрывается многовековая история развития человеческой мысли. Этимологический анализ выступает здесь не просто лингвистическим исследованием, а ценным герменевтическим инструментом, позволяющим юристу и исследователю увидеть фундаментальные основы правовой идеи [6, с. 117].

Цель данной статьи – провести комплексный обзор и систематизировать современные подходы к этимологическому анализу юридических терминов, а также определить перспективные направления в данной области. Актуальность этимологических исследований в юриспруденции продиктована потребностью точного и однозначного понимания правовых норм, поскольку малейшая неточность формулировок и употребления терминов, используемой в законодательстве, может исказить изначальный замысел законодательства, что, в свою очередь, неизбежно может сказаться на результативности и эффективности правовой нормы.

Современное подход к этимологическому анализу юридических терминов выходит за рамки простого определения источника языкового заимствования. Для многих языков фундаментом формирования юридической терминологии стало римское право, отличительными чертами которого являлись ясность, точность формулировок, простота. Современные исследования в области права демонстрируют, что принятие римского права европейскими странами заложило основу для создания международного фонда юридической терминологии, что значение которого сохраняется и в настоящее время.

Современные подходы к этимологическому анализу юридических терминов можно классифицировать по нескольким направлениям.

Первое направление – историко-генетический подход, которое фокусируется на выявлении источников заимствования и путей проникновения терминов в правовые системы.

Второе направление – семантический подход, направленный на изучение трансформаций значений терминов в процессе их исторического развития.

Третье направление – функциональный подход, который рассматривает происхождение терминов в контексте их применения в современной правовой практике.

Латинский язык исторически рассматривается как фундаментальный источник юридической терминологии. Современные научные исследования подтверждают, что большинство римских юридических терминов дошло до наших дней и стало достоянием многих современных законодательных систем. Именно латинские фразы и пословицы являются частью письменных заявлений и устных прений в суде, так как содержат в себе смысл, который необходимо донести [7, с. 72]. К числу таких терминов относятся: алиби (alibi), вето (veto), декларация (declaratio), мандат (mandatus), нотариус (notarius), кассация (cassatio), республика (res publica), дамнификация (damnum), квота (quota), приоритет (prior), девиация (deviatio), инфляция (inflatio) [1].

Французский язык оказал значительное влияние на юридическую терминологию, особенно в сфере частного и публичного международного права. Как указывают исследователи, в XIII–XIV веках французский был одним из языков права в Англии, что привело к переходу большого количества французских слов в английскую юридическую лексику: court (суд), domicile (юридический адрес), estate (имущественные права), lease (аренда), tenant (арендатор). По мере того, как французские термины внедрялись в английскую правовую систему они постепенно становились частью общего юридического лексикона, отражая изменения в правовой практике [5, с. 73].

В русском языке французские этимоны имеют такие термины, как амбаллаж (emballage), арбитраж (arbitrage), реноме (renomee), кадастр (cadastre), процедура (procedure), куртье (courtier), ассортимент (assoniment), код (code), комбатант (combattant), рантье (rentier).

Немецкий язык обогатил юридическую терминологию в конце XIX столетия, когда Германия оказывала огромное влияние на юридическую науку Европы и Северной Америки. В современной лингвистике распространены несколько способов перевода немецких юридических терминов. Одним из них является метод калькирования. Вторым распространенным способом перевода немецких юридических терминов является подбор эквивалента [4, С. 209–210].

Можно рассмотреть такие заимствования в русском языке: трассант (Trassant), паушальный платеж (pauschal), рента (Rente), штраф (Strafe), вексель (Wechsel), штемпель (Stempel).

В 19–20 веках английский язык становится значимым элементом как в международной торговле, так и в коммерческом праве. Влияние английского языка оказалось устойчивым для русского языка в сфере цивилистики: баратрия (barratry), ньюс-релиз (news release), бартер (barter), омологация (omologation) лизинг (leasing), франчайзинг (franchising), овербот (overbought), эстоппель (estoppel), трейдер (trader), чек (cheque), трест (trust), ноу-хау (know how), эксцесс (excess).

Однако здесь некоторыми исследователями выделяется ряд проблем:

– непоследовательность;

– отсутствие ясности и понимания среди юристов и общественности (термины в английском языке могу по-разному интерпретироваться);

– потеря национальной идентичности и культурного наследия;

Очевидно, что для достижения последовательности и точности в использовании юридических понятий в правовом поле необходима унификация терминологической системы [3, с. 82].

В состав юридических терминов русского языка нередко входят архаизмы (слова или выражения, вышедшие из активного употребления, которые в современной лексике имеют синоним). Как отмечает А. В. Волкова, а также Л. Ш. Ховалыг, консервативный характер права во многом обеспечивает сохранность юридических терминов в первозданном виде, но в то же время в силу времени могут изменятья [2, с. 2]. В качестве примера можно привести такие термины: вещатель, грабёж, деяние, землевладелец, истец и другие.

Можно утверждать, что русский юридический язык представляет собой многослойный пласт, который включает в себя как исконную лексику, так и всевозможные заимствования. Анализ литературы последних лет позволяет выявить несколько ключевых тенденций в исследовании этимологии юридических терминов.

Во-первых, наблюдается повышенный интерес к выявлению скрытых семантических структур юридических понятий, восходящих к древним правовым традициям.

Во-вторых, усиливается внимание к вопросу о сохранении архаической лексики в юридическом языке как носителя правовой преемственности.

В-третьих, ведется активная разработка по изучению взаимодействий между юридической терминологией и общеупотребительной лексикой, затрагивая такие процессы, как заимствование и терминологизация.

Не стоит забывать, что этимологический анализ юридических терминов имеет не только теоретическое, но и практическое значение. В процессе создания правовых актов он способствует:

– обеспечению точности и единства терминологии;

– сохранению преемственности в правовом регулировании;

– правильному толкованию правовых норм.

Современные исследования смещают фокус от простого описания заимствований к комплексному исследованию процессов терминообразования. В качестве перспективных направлений дальнейших исследований можно выделить следующие:

– изучение степени воздействия цифровизации на юридическую терминологию;

– анализ этимологии терминов в новых отраслях права (например, в области искусственного интеллекта);

– разработка эффективных методик преподавания этимологического анализа для студентов-юристов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Борисов, А. Б. Большой юридический словарь / А. Б. Борисов. Москва: Книжный мир, 2010. 847 с.

2. Волкова, А. В., Ховалыг Л. Ш. Юридический документ: архаизмы, ставшие терминами / А. В. Волкова, Л. Ш. Ховалыг // Фемида. Science. 2019. С. 1–2.

3. Клейменова, Ю. В. Англоязычный компонент национальной (российской) юридической терминологии: проблема гармонизации терминосистемы / Ю. В. Клейменова // Государственно-правовые исследования. 2023. № 6. С. 81–85.

4. Самотейкина, Н. В. Проблемы перевода немецких юридических терминов / Н. В. Самотейкина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 66. С. 209–211.

5. Федоренко Р. Ю Французские корни английских юридических терминов / Федоренко Р. Ю // Молодой ученый. 2025. С. 70–73.

6. Цуканова, Е. В., Мишанкина, Н. А. Механизмы моделирования семантики метафорического термина (на материале юридической терминологии) / Е. В. Цуканова, Н. А. Мишанкина // Вестник Томского государственного университета. 2024. № 500. С. 116–129.

7. Шурыгина, О. А. К вопросу о преподавании латинского языка на юридическом факультете: правовые максимы / О. А. Шурыгина // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. 2024. № 108. С. 71–75.

УДК 796.011.1

ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ЗДОРОВЬЕСБЕРЕЖЕНИЯ В СИСТЕМЕ ВНЕУЧЕБНОЙ РАБОТЫ СО СТУДЕНТАМИ (НА ПРИМЕРЕ НЕФИЗКУЛЬТУРНОГО ВУЗА)

Муратова Ирина Викторовна, кандидат педагогических наук, доцент
Учеваткина Алина Сергеевна, преподаватель
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: i.v.muratova@ruc.su; a.s.uchevatkina@ruc.su

PRACTICAL METHODS OF HEALTH PRESERVATION IN THE SYSTEM OF EXTRACURRICULAR WORK WITH STUDENTS (USING THE EXAMPLE OF A NON-PHYSICAL EDUCATION UNIVERSITY)

Muratova Irina Viktorovna, PhD (Pedagogy), Associate Professor
Uchevatkina Alina Sergeevna, Lecturer
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Цель исследования – представить практические методы формирования ценностного отношения к здоровью в рамках внеучебной спортивно-оздоровительной деятельности в нефизкультурном вузе. В статье раскрывается структура ценностного отношения к здоровью, содержащая когнитивный, мотивационно-ценностный и деятельностный компоненты. Основное внимание уделяется обоснованию потенциала внеучебной деятельности для работы с каждым из них. Показано, что традиционных форм физического воспитания недостаточно для изменения поведенческих паттернов обучающихся, в то время как неформальные методы взаимодействия позволяют стимулировать осознанно положительное отношение к ЗОЖ. Научная новизна работы состоит в адаптации прикладных психолого-педагогических техник (ролевых игр, методов визуализации и саморефлексии) применительно к задачам здоровьесберегающего образования. В результате предложен комплекс упражнений, направленных на преодоление разрыва между теоретической информированностью студенческой молодежи и реальными жизненными приоритетами молодых людей.

Ключевые слова: ценностное отношение к здоровью, внеучебная деятельность, нефизкультурный вуз, здоровый образ жизни, профессиональная социализация.

The aim of this study is to present practical methods for developing a value-based attitude toward health within the framework of extracurricular sports and fitness activities at a non-physical education university. This article explores the structure of a value-based attitude toward health, comprising cognitive, motivational-value, and activity-based components. The primary focus is on substantiating the potential of extracurricular activities for addressing each of these components. It is demonstrated that traditional forms of physical education are insufficient for changing students' behavioral patterns, while informal interaction methods can stimulate a consciously positive attitude toward a healthy lifestyle. The scientific novelty of this study lies in the adaptation of applied psychological and pedagogical techniques (role-playing, visualization, and self-reflection) to the objectives of health education. As a result, a set of exercises is proposed aimed at bridging the gap between students' theoretical knowledge and their real-life priorities.

Keywords: value-based attitude towards health, extracurricular activities, non-physical education university, healthy lifestyle, professional socialization.

В настоящее время вопросы мониторинга здоровья населения, развития физически и психологически зрелой личности являются стратегическим направлением государственной национальной политики Российской Федерации [1, с. 244]. При этом молодежь демонстрирует пренебрежительное отношение к своему здоровью и не осознает всей полноты ответственности за собственное благополучие. В Саранском кооперативном институте (филиале) Российского университета кооперации данная проблема стоит не менее остро, чем в других образовательных организациях: опросы студентов показывают, что значительная часть из них декларирует важность здоровья, но не включает его в реальные жизненные приоритеты. Опасение вызывает и тот факт, что здоровье перестает занимать высшие позиции в системе мировоззренческих установок обучающихся, уступая место карьерным достижениям, материальному достатку и развлечениям. Повышение рейтинга здоровья в индивидуальной иерархии ценностей молодых людей становится необходимым условием их успешной профессиональной социализации.

В психолого-педагогической литературе обобщены научные представления о феномене «ценностное отношение к здоровью», суть которого раскрывается в отношении индивида к здоровью как к ценности, наличии знаний о здоровье как предпосылке полноценной жизни в обществе и переживании устойчивых положительных эмоций в конкретных видах деятельности, направленных на его укрепление и сохранение [2; 3; 4].

Особый потенциал для формирования ценностного отношения к здоровью у студентов заключается во внеучебной деятельности. Внеучебная деятельность побуждает проявлять осознанную внутреннюю позицию с точки зрения выбора содержания, методов и форм самообразования, расширять представления о себе, развивать мотивацию учебной и трудовой (профессиональной) деятельности, осуществлять рефлексию и самооценку [5]. В отличие от обязательных занятий физической культу-

рой, которые часто воспринимаются субъектами образовательного процесса как «нормативная» необходимость, внеучебные форматы (секции, тематические мероприятия) помогают выстроить личностно значимое, добровольное и эмоционально окрашенное взаимодействие с темами здоровья и здорового образа жизни (ЗОЖ). Более того, как справедливо отмечают исследователи, «невозможно сформировать ценностное отношение одноразовой акцией или одним мероприятием» [6, с. 48] – подобная работа должна вестись постоянно, на протяжении всего периода обучения.

Представляется, что ценностное отношение к здоровью включает когнитивный (сведения о здоровье и факторах, влияющих на него), мотивационно-ценностный (осознание здоровья как ценности и эмоциональное принятие ЗОЖ) и деятельностный (реальные привычки и поведение) компоненты. Знаний самих по себе недостаточно: многие студенты знают о вреде курения или пользе зарядки, но это знание не становится регулятором поведения. Внеучебная спортивно-оздоровительная деятельность дает возможность эффективно работать со всеми тремя компонентами одновременно, в отличие от лекционного формата, который задействует преимущественно когнитивную сферу.

Итак, проблемное поле современной студенческой среды – распространенность вредных привычек и трудности, связанные с проявлением твердости в ситуациях социального давления («за компанию», «чтобы не обидеть»). Ролевая игра «Личные границы» ориентирована на отработку поведенческого навыка уверенного отказа. Участники разбиваются на пары, где один получает роль «предлагающего» (пытается склонить партнера к вредной привычке), а второй – роль «отказывающегося». Последнему выдаются карточки с пятью техниками отказа: прямой отказ («Нет, спасибо»), отказ с объяснением («Я не пью, это вредит моим тренировкам»), отказ-перенаправление («Давай лучше чай попьем»), отказ с юмором («Я сегодня уже исчерпал лимит») и ассертивный отказ («Я ценю предложение, но выбрал другой образ жизни»). Пары разыгрывают сцену 1–2 минуты, затем меняются местами. После следует групповая дискуссия: какие техники оказались наиболее результативными, в каких ситуациях сложнее всего найти весомый аргумент. Опыт показывает, что студенты не только осваивают речевые модели, но и минимизируют страх перед оценочным суждением сверстников.

Студенческая жизнь сопряжена с высоким уровнем психоэмоционального напряжения. За счет упражнения «Карта стресса» удается визуализировать источники внутренней дезориентации и перейти к конструктивному самоанализу. Участники получают листы бумаги, в центре которых пишут свои имена, на цветных стикерах фиксируют ситуации, вызывающие выраженный дискомфорт. Стикеры группируются по категориям (учеба, отношения, финансы, здоровье) и располагаются вокруг центра: чем ближе к центру, тем сильнее влияние. Затем маркером соединяются коррелирующие факторы – например, «недосып» ведет к «плохой концентрации», та – к «накоплению долгов», а это в свою очередь – к «выгоранию перед сессией». Студент интерпретирует свою карту, отвечая на три вопроса: что можно устранить полностью, что – минимизировать, с чем придется научиться жить. На обороте листа составляется план действий на неделю. Упражнение дает ощущение контроля: размытое и всеохватывающее беспокойство облекается в конкретный список, а понимание системных связей содействует выбору самого важного звена для коррекционной работы в дальнейшем.

Хроническое переутомление, подавленность, раздражительность ведут к нарушениям сна, ослаблению иммунитета, психосоматическим заболеваниям, и далеко не каждый умеет отслеживать такого рода триггеры, игнорируя их связь с телом. Упражнение «Дневник эмоций» развивает эмоциональный интеллект и формирует навык саморегуляции. Студентам раздается шаблон с колонками: дата, событие, эмоция (одним-двумя словами), интенсивность (от 1 до 10), действие в ответ на эмоцию, влияние на физическое самочувствие (сон, аппетит, усталость), а также – самая важная колонка – что можно было сделать иначе. Дневник заполняется 7–14 дней, записи делаются 1–2 раза в сутки, лучше вечером. После завершения организуется добровольное обсуждение. Как видно из практики, уже через неделю обучающимся становится легче распознавать негативные состояния на ранних стадиях, а само ведение личного дневника эмоций значительно снижает общий тревожный фон, «выгружая» переживания на бумагу.

Стоит указать, что представленные выше игры и упражнения максимально просты в применении и не требуют специальной подготовки – достаточно вдумчиво освоить предложенный алгоритм. Их легко интегрировать в структуру кураторских часов, заседаний студенческого спортклуба, тренингов или мастер-классов. Основные принципы организации подобного взаимодействия заключаются в участии без принуждения, создании психологически безопасной атмосферы, регулярности и личном примере преподавателя.

Таким образом, внеучебная деятельность по спортивно-оздоровительному направлению в нефизкультурном вузе часто воспринимается как второстепенная по отношению к обязательным профильным занятиям. Тем не менее именно она обладает специфическим ресурсом: систематическая реали-

зация описанных практик в сочетании с традиционными формами физического воспитания способствует всестороннему информированию студентов о здоровом образе жизни, выработке ценностно-ориентированного отношения к своему здоровью и, как следствие, реальным изменениям в повседневных привычках.

ЛИТЕРАТУРА

1. Сироткина О. В. Анализ проблемы формирования ценностного отношения учащейся молодежи к здоровью и здоровому образу жизни // Проблемы современного педагогического образования 2021. № 72-4. С. 244–247.
2. Белинская Т. В. Психологические составляющие развития ценностного отношения к здоровью у студентов педагогического вуза : дис. … канд. психол. наук. Москва, 2005. 174 с.
3. Дрибинский П. Л. Педагогические условия формирования ценностного отношения к здоровью у детей младшего и среднего школьного возраста : автореф. дис. … канд. пед. наук. Смоленск, 2009. 18 с.
4. Пашин А. А. Физическая культура – основа формирования ценностей здорового образа жизни // Известия ПГПУ им. В. Г. Белинского. 2011. № 24. С. 736–741.
5. Иванайская Т. Л. Внеучебная деятельность как фактор профессионального самоопределения студента : автореф. дис. … канд. пед. наук. Оренбург, 2010. 24 с.
6. Андрюнина А. С., Коротаева Е. В. Формирование ценностного отношения к профессии у будущих педагогов во внеучебной деятельности // Педагогическое образование в России. 2016. № 5. С. 47–51.

УДК 37.03

ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССОВ ИЗУЧЕНИЯ ИНОСТРАННОГО ЯЗЫКА И ОВЛАДЕНИЯ ИМ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

Пугачева Арина Руслановна, преподаватель
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: a.r.pugacheva@ruc.su

FEATURES OF THE PROCESSES OF LEARNING AND MASTERING A FOREIGN LANGUAGE: PSYCHOLOGICAL FACTORS

Pugacheva Arina Ruslanovna, Lecturer
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

Актуальностью исследования изучаемой темы является проблематика исследования психологических факторов в процессе изучения иностранного языка. Рассматриваются различные подходы к определению типов личности, а также их непосредственное влияние на успешное освоение иностранного языка.

Ключевые слова: иностранный язык, психология, тип личности, формирование способностей.

The relevance of the study of the topic under study is the problem of studying psychological factors in the process of learning a foreign language. Various approaches to the definition of personality types are considered, as well as their direct impact on the successful acquisition of a foreign language.

Keywords: foreign language, psychology, personality type, ability formation

Расширение междисциплинарного сотрудничества между лингвистами и психологами привело к пониманию того, что психологические, эмоциональные, мотивационные и лингвистические переменные тесно связаны между собой. Также отказ от устаревшего и статичного взгляда на чувства и эмоции позволяют наилучшим образом рассмотреть и обработать данные, полученные от учащихся в процессе обучения. Все эти и другие аспекты, оказавшие влияние на развитие психологии образования рассмотрены в актуальной статье.

Психологический подход к исследованию иноязычных способностей смещает акцент с результативного аспекта (констатация уровня владения языком) на процессуальный. В фокусе внимания оказываются механизмы усвоения информации, когнитивные и метакогнитивные стратегии обучающегося, а также идентификация факторов, способствующих или препятствующих успешному овладению языком.

В психологической науке языковые способности трактуются как совокупность индивидуально-психологических особенностей личности, которые обеспечивают легкость, скорость и качество овладения иностранным языком. Данный конструкт не является монолитным фактором, а представляет собой сложную структуру, включающую следующие ключевые компоненты:

Фонетический слух – сенсорная способность к различению фонем иностранного языка и распознаванию интонационных паттернов.

Лингвистическое чутье – имплицитная способность к интуитивному постижению грамматических закономерностей, обеспечивающая языковой анализ и синтез.

Вербальная память – мнемическая способность, определяющая скорость запечатления, объем и прочность удержания лексического и фразеологического материала.

Речевая активность – личностная готовность к реализации коммуникативных намерений, предполагающая преодоление психологического языкового барьера.

Понимание того, как изменились содержание психологии образования, и сфера ее применения трудно переоценить. Раньше для составления и оценки психологического профиля ученика, «хорошо изучающего язык», использовался опросник Г. Айзенка, который в итоге удивлял скудностью результатов, а также в должной степени не определял связь между чертами характера личности и производительностью испытуемого [1].

Невозможно с помощью простых инструментов, гипотез и психологических феноменов выявить когнитивные и мотивационные характеристики конкретного человека. Убеждение в том, что «хорошо изучающие язык» обладают уникальным профилем личности, было актуальным еще сорок лет, несмотря на увеличение числа критикующих данных гипотезы.

В 2008 году М. Эрман отобрала 62 человека, изучающих иностранные языки, которым было предложено заполнить анкету типа «Индикатор Майерс-Бриггс (MBTI)», который измеряет экстраверсию-интроверсию, восприятие-интуицию, мышление-чувствование, суждение-восприятие, объединяя их в шестнадцать возможных четырехбуквенных типов [2]. Эрман подвела радикальный итог, что люди, лучше всего усваивающие иностранные языки, являются интровертами, а испытуемые, набравшие высокие баллы по критериям «интуиция, «мышление» действительно усердно трудятся ради продвижения в учебе. Также Эрман отметила, что «интуиция» очень похожа на такую черту личности, как открытость к новому. Такие люди не боятся экспериментировать, познавать мир опытным путем, принимать возможности и постоянные изменения [3].

В 2015 году лингвисты З.Дерней и С.Райан отметили: «Прикладники, которые занимаются психологическими исследованиями, сталкиваются с множеством личностных факторов, которые иногда отличаются только названием, хоть и относятся к одному и тому же предмету, или – что может быть еще более запутанным – имеют один и тот же ярлык при оценке разных вещей» [4].

Оглядываясь в прошлое, можно заметить, что исследования о том, какими должны быть люди, преуспевшие в изучении иностранных языков, чрезмерно упрощенные. Ученые предполагали, что таких людей можно четко классифицировать по личностным качествам, но не учли сложность системы со множеством взаимодействующих переменных.

На сегодняшний день лингвисты лучше осознают, что данная система представляет собой сложноорганизованный организм, подвергающийся постоянным изменениям в условиях нестабильной среды. Многие научные труды – как фундаментальные исследования, так и эксперименты – сосредоточены на выявлении ключевых факторов комплексного психологического механизма.

Тем не менее, выявлено два типа личностных характеристик, влияющих на эффективность освоения иностранного языка. В первую группу входят психические процессы и качества, непосредственно связанные с речью: речевые способности индивида, вербальное мышление, память – именуемые вербально-лингвистическими составляющими психики. Вторая группа охватывает свойства и процессы психической сферы, косвенно участвующие в освоении неродного языка – так называемые невербальные или экстралингвистические компоненты [5].

Кроме типологии, описанной выше, существуют 3 категории устойчивых индивидуальных качеств учащихся, отмеченные учеными. Первая группа: коммуникативные поведенческие черты, проявляющиеся в процессе учебы. Вторую группу образуют специфические показатели когнитивных функций личности, включая качество и количество достижений, темп обработки мысленно-речевой информации, типы запоминания и уровень восприятия материала. Третью группу составляют природные предпосылки способностей ученика, например особенности функционирования нервной системы, чувствительность слуховых и зрительных органов и существующие структурные различия полушарий головного мозга [6].

Специалисты в области психолингвистики и педагогики сходятся во мнении, что ключевым препятствием в освоении иностранного языка является психологический барьер. Лимитированный лексикон, трудности с формулированием мыслей и боязнь речевых ошибок существенно сковывают коммуникацию вне зависимости от конкретного языка. Перфекционизм – еще одна помеха к достижению результата. Желание сказать идеально, с правильным акцентом и употреблением сложной конструкции, парализует речь. Исследования практикующих психологов показывают, что в подавляющем большинстве случаев источником проблемы служит негативный начальный опыт, полученный в школе. Неэффективные педагогические методики формируют стойкую неуверенность и отторжение к языку. Как следствие, многие люди полностью прекращают его изучение. Преодолеть этот барьер

самостоятельно крайне сложно. Для решения проблемы целесообразно обратиться за помощью к профильному специалисту (лингвисту-психологу) или выбрать курсы под руководством опытного преподавателя.

Персональная стратегия изучения языка – важный компонент для овладения им на достаточном уровне. Индивидуальная стратегия изучения языка – это целостный набор действий, предпринимаемых в процессе овладения иностранным языком. Такая стратегия ориентирована на всестороннее развитие у студента необходимых языковых и социолингвистических навыков.

Процесс изучения языка напрямую зависит от методов, использованных в процессе школьного обучения, определяя и формируя индивидуальный лингвистический опыт. Этот опыт характеризуется уровнем вербального мышления, памяти, мотивации, также включает в себя способность мыслить, обучаться, индивидуальные характеристики речи. Немаловажным является чувство языка, тесно связанное с общим лингвистическим опытом/багажом.

Профессиональная деятельность, особенности профессии, культурный уровень, сфера интересов в том числе оказывают влияние на степень успешности овладения иностранным языком.

Главным моментом, вытекающим из исследования личности, является то, что ни одна черта характера не может быть предсказателем успеха человека в овладении иностранными языками. Только комплексный подход к данному вопросу приведет к желаемому результату. Итоговая продуктивность изучения зависит от взаимодействия таких факторов как мотивация, эмоции, умственные способности, личностные черты, физиологическое состояние организма и социального взаимодействия, а также осознанность, сосредоточенность и целеустремленность.

ЛИТЕРАТУРА

1. Айзенка личностный опросник (EPI). URL: https://www.delendik.com/wp-content/uploads/2019/10/Test-Temper.pdf =
2. Типология Майерс – Бриггс // Википедия. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Типология_Майерс_–_Бриггс
3. Ehrman, M. Personality and the good language learner / M. Ehrman ; in C. Griffiths (Ed). Cambridge University Press, 2008. pp. 61–72.
4. Dörnyei, Z., Ryan, S. The psychology of the second language learner revisited // New York: Routledge, 2015. p. 259.
5. Мельничук М. В., Ненюк Е. А., Алисевич М. В. Психо-лингвистические аспекты как основа практического изучения. Изучение иностранного языка // Austrian Journal of Humanities and Social sciences. 2014. № 9-10. С. 100–104.
6. Вансяцкая Е. А. Роль невербальных и вербальных компонентов коммуникации в текстах, отражающих эмоциональные реакции человека, и их соотношение: На материале английского языка // Национальная электронная библиотека. 1999. URL: https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_000203212/
7. Мотайло Л. А. Психологические аспекты изучения иностранного языка // Современные технологии обучения иностранным языкам: сборник трудов международной научно-практической конференции (Ульяновск, 15 января 2018 г.). Ульяновск: Ульяновский государственный технический университет, 2018. С. 85–88.

УДК 372.881

ОБУЧЕНИЕ АНГЛИЙСКОМУ ЯЗЫКУ С ПРИМЕНЕНИЕМ НЕЙРОСЕТЕЙ: ВЫЗОВЫ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Савушкина Людмила Вячеславовна, кандидат культурологии, доцент
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: l.v.savushkina@ruc.su; savushkinalv@mail.ru

TEACHING ENGLISH USING NEURAL NETWORKS: CHALLENGES OF MODERN TECHNOLOGIES

Savushkina Lyudmila Vyacheslavovna, PhD (Culturology), Associate Professor
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В рамках настоящей статьи изучаются современные способы преподавания английского языка в высших учебных заведениях путем использования нейросетей и иных языковых моделей. В частности, исследованы нейросети для озвучивания текста, а также отдельные модели, направленные на перевод текста с учетом смысловых закономерностей. Выделены приложения для анализа произношения отдельных английских фраз и выражений, нацеленные на формирование устойчивого синтаксиса и фонетики.

Ключевые слова: нейросеть, современные технологии, английский язык, преподавание, обучение, высшие учебные заведения.

This article examines modern ways of teaching English in higher education institutions through the use of neural networks and other language models. In particular, neural networks for voicing text, as well as individual models aimed at translating text, taking into account semantic patterns, have been studied. Applications for the analysis of pronunciation of individual English phrases and expressions aimed at the formation of stable syntax and phonetics are highlighted.

Keywords: neural network, modern technologies, English, teaching, education, higher education institutions.

За последние несколько лет произошло стремительное развитие различных нейросетей, базирующихся на технологии искусственного интеллекта. От общих языковых моделей, выдающих конкретные ответы, они превратились в развитые инструменты общения и коммуникационного взаимодействия. Появились узкоспециализированные модели, направленные на решение специальных задач, и одним из направлений стало создание систем для изучения английского языка.

К сожалению, значительная часть преподавателей высших учебных заведений не использует современные технологии в процессе преподавания английского языка, руководствуясь материалами, разработанными на основе классических методик. Применение нейросетей и других систем искусственного интеллекта позволит снизить нагрузку на преподавательский состав и существенно повысить качество преподавания английского языка для студентов, поскольку они позволяют учитывать потребности и уровень знаний каждого конкретного студента, быстро адаптируясь под его ошибки и предоставляя возможность обучения в удобной форме, не привязанной ко времени преподавателя.

Представляется необходимым выделить отдельные технологии нейросетей, которые могут быть применены в процессе преподавания английского языка и которые следует внедрить на методическом уровне. В частности, широкое распространение приобрела технология, позволяющая перерабатывать текстовый материал в аудиоформат с учетом пунктуации, грамматики и с сохранением необходимого произношения. При наличии соответствующего запроса нейросеть может переработать текст в соответствии с требованиями английского языка, учитывая произношение конкретных групп населения, позволяя на практике работать с различными формами акцентов. Очевидно, что для создания методического материала с примерами произношения представителей различных стран необходимо потратить достаточно времени, в свою очередь, нейросеть позволяет представить один и тот же текст в различной тональности. Помимо этого, аудиоформат является эффективным способом развития навыков построения речи, формируя темп, интонацию и произношение. Большинство методик не предполагают продолжительной работы с аудиоматериалами, а средства нейросети могут перевести весь формат занятия в звуковую форму.

Однако, помимо очевидных положительных качеств, инструменты по преобразованию текста в речь не являются универсальными, они не заменяют процесс преподавания, поскольку зачастую озвучиваются в безэмоциональной форме, склоняясь к механическому транслированию текстового сообщения. В таком случае страдает эмоциональное восприятие текста и его последующее осознание со стороны студентов.

В качестве эффективного примера нейронных сетей можно привести развитую языковую модель по переводу – DeepL. Она предполагает внедрение нейросетевых методик в процесс тщательного анализа всего представленного текста с переводом всех необходимых нюансов, в том числе при наличии устойчивых выражений, она не переводит их дословно, а пытается подобрать аналог, свойственный переводимому языку. В том числе она обладает развитыми грамматическими требованиями, анализируя весь текст в совокупности и придавая ему нужную структуру.

Однако данная нейросеть имеет и множество недостатков: студент будет ошибочно полагать, что с помощью данного переводчика он закроет потребность в тщательном анализе текста для его дальнейшего перевода. Очевидно, что ее невозможно использовать для анализа сложной технической документации, научных текстов и иных текстовых документов, требующих высокой точности перевода. Нейросеть при переводе, в том числе, может не учитывать актуальные данные из сети Интернет, поскольку она изначально обучена на сведениях, сформированных до 2023–2024 года.

Также нельзя не отметить довольно актуальное приложение Elsa Speak, предлагающее тренировку английского языка для неносителей. В частности, данная модель может предложить заранее подготовленные тексты, которые пользователь устно проговаривает для данного приложения, а оно уже на основе нейросетей анализирует корректность произношения и указывает на неточности и ошибки в фонетике. Очевидно, что данная программа не учитывает все особенности произношения, базируясь лишь на одной английской модели фонетики, не учитывая иные формы произношения (например, американскую модель). В том числе, в самой программе имеется множество ошибок, когда очевидно некорректное произношение не выделяется в качестве ошибки, что в целом можно обозначить как недостаток данной системы.

Наконец, следует отметить такую нейросеть, как GrammarlyGO, предполагающую анализ массива текста на предмет его соответствия грамматическим требованиям. Является более развитой моделью, чем DeepL, анализируя при этом стилистику, синтаксис, а также стиль написания текста и его соответствие представленной форме (публицистические материалы, научная работа и др.). Однако, опять же, данный инструмент необходимо использовать в качестве средства самопроверки со стороны студентов с последующей корректировкой материала.

И наконец, следует выделить общие языковые модели, которые могут быть использованы в процессе подготовки к лекционным и семинарским занятиям. Например, следует выделить такие нейросети, как ChatGPT, Deepseek, в которые можно загрузить множество научных источников, которые будут проанализированы с их стороны, и на основе точечного запроса преподавателя будет собрана вся необходимая информация. Это позволяет не тратить время на переработку значительного объема материала, выделяя лишь важные части информации необходимые для конкретного семинарского занятия.

В качестве устранения отрицательного эффекта и для предотвращения ситуаций академического обмана предлагаем использовать приём подконтрольного преподавателю использования ИИ (авторское определение). Если работа по применению технологий на основе ИИ будет организована аудиторно, это удовлетворит и ученический, студенческий интерес и разнообразит (в некоторых случаях даже упростит) работу учителя, преподавателя. Заключается данный приём в следующем. Например, если задавать написание эссе на дом, то этот процесс остаётся скрытым для учителя. Недобросовестные студенты и школьники могут дома перепоручить эту работу ИИ или через технологии ИИ заранее проверить эссе на допущенные грамматические и орфографические ошибки и сдать работу в отличном качестве (что часто происходит, согласно личному опыту и беседам с учащимися). Преподаватель в этом случае остаётся в неведении относительно реальных умений и навыков, обучаемых при написании письменных работ. В свою очередь, это влечёт неверное оценивание, завышение баллов, хотя в реальности учащийся может не обладать многими компетенциями. Если же данный процесс сделать подконтрольным, правильно организовать работу и дома, и в аудитории, классе по использованию платформы с автоматической проверкой грамматики и спеллинга с использованием ИИ, то и оценивание станет более объективным. Кроме того, это будет способствовать сотрудничеству учителя и ученика по внедрению новейшего компонента образовательного процесса – ИИ. Хорошо с этим справляется бесплатный функционал платформы, например, GrammarCheck (https://sapling.ai/grammar-check).

Второй возможный приём работы, который апробирован автором, заключается в том, что студентам языковых направлений задавалось внеаудиторное задание по написанию эссе (в объёме около 1 000 слов) в качестве отчётной работы по применению активного и условно-пассивного вокабуляра после изучения ряда тем (например, тема эссе “My dream house \ The flat of my dream” с подключением лексики тем Neighbourhood, City life, Countyside, Transport system, etc.).

Можно сделать вывод, что современные технологии возможно эффективным образом внедрить в процесс преподавания английского языка в высших учебных заведениях, развитие нейросетей позволяют комплексно решать задачи по изучению иностранных языков, развивая грамматику, синтаксис и фонетику лишь с минимальной помощью преподавателя. Необходимо подчеркнуть, что они не выступают его заменой, а скорее наоборот, повышают эффективность образовательного процесса, делая его более персонализированным и снижают нагрузку на преподавательский состав.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ильиных Т. В. Анализ примеров использования нейросетей в обучении иностранного языка / Т. В. Ильиных // Достижения в науке и образовании 2023 : сборник статей II Международного научно-исследовательского конкурса, Пенза, 30 июня 2023 года. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2023. С. 38-42.

2. Межевич А. А. Изучение английского языка с использованием искусственного интеллекта / А. А. Межевич // Общество. Наука. Образование : сборник трудов LXVI межвузовской научно-методической конференции, Новосибирск, 18–21 апреля 2025 года. Новосибирск : Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2025. С. 192–197.

3. Рябыко О. А. Возможности использования нейросетей для обучения английскому языку / О. А. Рябыко // Вопросы современной филологии и проблемы методики обучения языкам : Сборник научных материалов по итогам XI Международной научно-практической конференции, Брянск, 13–14 октября 2023 года. Брянск : Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Брянский государственный инженерно-технологический университет", 2023. С. 158–164.

4. Трубников М. С. Использование нейросетей при изучении английского языка / М. С. Трубников // Академическая публицистика. 2025. № 5-2. С. 441–446.

УДК 373.24

ПАТРИОТИЧЕСКОЕ И ДУХОВНО-НРАВСТВЕННОЕ ВОСПИТАНИЕ ДОШКОЛЬНИКОВ

Сальникова Алена Юрьевна, воспитатель

Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 104 комбинированного вида», г. Саранск, Россия

E-mail: alena.alena.salnikova@mail.ru

PATRIOTIC AND SPIRITUAL-MORAL EDUCATION OF PRESCHOOLERS

Salnikova Alena Yuryevna, educator
Municipal Autonomous Preschool Educational Institution "Kindergarten No. 104 of Combined Type", Saransk, Russia

В современных условиях большая роль должна отводиться патриотическому и духовно-нравственному воспитанию дошкольников Патриотическое воспитание детей основано на формировании у детей уважения к труду и защитникам Отечества. Такое воспитание реализуется посредством беседы с детьми, через игры, экскурсии и творческую деятельность. Духовно-нравственное воспитание нацелено на формировании у детей дошкольного возраста высших нравственных ценностей.

Ключевые слова: дошкольники, воспитание, патриотизм, ценности, процесс

In modern conditions, a great role should be given to the patriotic and spiritual and moral education of preschoolers. Patriotic education of children is based on the formation of children's respect for work and defenders of the Fatherland. Such education is realized through conversations with children, through games, excursions and creative activities. Spiritual and moral education is aimed at the formation of higher moral values in preschool children.

Keywords: preschoolers, education, patriotism, values, process

В современных условиях большая роль отводится патриотическому и духовно-нравственному воспитанию дошкольников. Патриотическое воспитания связано с систематической работой в области формирования любви к Родине, родному краю, семье, природе и культуре. Патриотическое воспитание опирается на воспитании у детей уважения к труду и защитникам Отечества. Такое воспитание реализуется посредством беседы с детьми, через игры, экскурсии и творческую деятельность.

Патриотическое воспитание дошкольников предполагает следующие направления и методы работы с дошкольниками:

1. Любовь к малой Родине. Посредством рассказов о родном городе или поселке, экскурсии по памятным местам, посещение музеев.
2. Культурное наследие. Основано на народных промыслах, сказок, былин.
3. Государственная символика. Предполагает знакомство с флагом, гербом, гимном России.
4. Природа родного края. Это обучение дошкольников бережному отношению к природе, экскурсии в лес, уход за растениями.
5. Трудовое воспитание. Рассказы о различных профессиях, уважение к труду, забота о близких.
6. Историческая память. Основано на рассказах о героях, предполагают встречи с ветеранами, беседы о Дне Победы.

Духовно-нравственное воспитание – это организованная и целенаправленная деятельность преподавателей, родителей, направленная на формирование высших нравственных ценностей у детей, а также качеств патриота и защитника Родины [1].

Проблема духовно-нравственного воспитания подрастающего поколения на протяжении уже ряда веков является предметом исследований многих философов, педагогов и психологов. «Актуальность обращения к проблемам духовности и нравственности в современной России определена сложившейся социокультурной ситуацией. Она характеризуется сменой ценностно-смысловых ориентиров, как в обществе, так и в образовании» [6]. На протяжении долгого времени в нашей стране доминировала установка на воспитание человека в духе коммунистических идеалов, которая оказывала определяющее влияние на формирование личности.

Различные аспекты нравственного развития и воспитания дошкольников раскрыты в исследованиях таких педагогов как К. Д. Ушинский, Н. К. Крупская, А. С. Макаренко, Д. В. Менжерицкая, А. П. Усова, Р. С. Буре, Е. Ю. Демурова, А. В. Суровцева, Т. А. Маркова, В. И. Нечаева, Л. А. Пеньевская, С. А. Козлова, В. И. Слободчиков и др.).

К. Д. Ушинский считал духовность смыслообразующей основой личности. Он отождествлял понятие духа и самосознания. В его теории дух (самосознание) является особой субстанцией, входящей в структуру личности, которая формируется в течение жизни, является индивидуальным качеством личности. «В. И. Слободчиков установил зависимость духовного состояния человека от становления закрепленных в общественных нормах духовных ценностей, как неотъемлемой части его духовного мира.

Кардинальные изменения, произошедшие в истории России в последние годы, оказали существенное влияние на формирование ценностных и идейных ориентиров членов общества. Целое поколение людей выросло в состоянии духовной опустошенности: прежние идеалы потеряли свою ценность, а новые еще не сформировались» [6].

Будущее России, ее положение в мире, «осознание будущими гражданами своей причастности к

великому русскому народу, его культуре, традициям зависят и от государственной политики России в целом и от каждого, кто причастен к воспитанию нового поколения страны: родителей, педагогов. На данном историческом этапе развития российского общества необходимо возвращение к истокам русского народа, его национальным ценностям, традициям, воспитание у подрастающего поколения таких чувств, как сострадание, соучастие, сопереживание, уважение к другим и самому себе, уже начиная с дошкольного возраста» [5].

Духовно-нравственное воспитание основано на взаимодействии, как минимум двух сторон. Взаимодействие всегда подразумевает под собой участие, как минимум двух субъектов, которые оказывают друг на друга взаимное влияние и связаны определенными отношениями.

Активность является одной из психологических характеристик взаимодействия и предполагает наличие, по крайней мере, двух субъектов, и, чем сложнее организация взаимодействующих сторон, тем разнообразнее формы активности.

Согласно мнению А. А. Бодалева, А. Н. Леонтьева, С. Л. Рубинштейна, В. А. Петровского, и др., человек, как высшая форма живой материи, обладает тремя формами активности: интеллектуальная (прием, оценка и обработка информации, выдвижение предположений и т.д.), моторно-эффективная (построение моделей общения), поведенческая (вербальная, невербальная) [3].

С целью развития духовно-нравственного воспитания дошкольников в ряде регионов России, например на Ямале, реализуется специальная программа «В мире добра» (рис. 1).

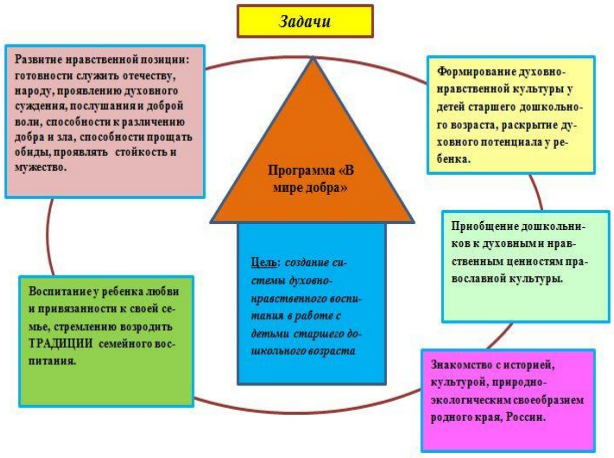


Рисунок 1 – Программа «В мире добра»

В процессе формирования нравственных качеств могут использоваться следующие «формы организации совместной деятельности педагога и дошкольников:

– игры-путешествия;
– театральные представления;
– ситуативные беседы;
– виртуальные экскурсии по святым местам;
– праздничные развлечения, праздники;
– познавательные викторины;
– сюжетно-ролевые игры, игры драматизации;
– разыгрывания нравственно – этических ситуаций;
– тематические беседы – рассуждения, на диалоговой основе;
– художественно-продуктивная деятельность» [3].

Рассмотрим подробно былины, как вид патриотического и духовно-нравственного воспитания дошкольников. «Былина – это песнь о важном событии старины. Былины в народе так и называли – «старинами», то есть сказаниями о реальных эпизодах истории.

Такие песни исполняли певцы-сказители, изначально под аккомпанемент гуслей, позже - без музыки. Слова песни произносили неторопливым речитативом или распевом. Самыми яркими героями былин являются богатыри. Их образы позволяют нам точно и эмоционально донести до детей такое качество, как любовь к своей Родине. Самые известные богатыри, конечно же, Илья Муромец, Добрыня Никитич, Алёша Попович. Фольклорист Владимир Пропп писал: «Суровый и могучий Илья, выдержанный и культурный Добрыня, веселый и находчивый Алёша выражают героические черты русского народа» [2].

В них народ изобразил самого себя. При всем их отличии они объединены одним чувством, одним

стремлением: они не знают более высокого служения, чем служение своей родине; за нее они всегда готовы отдать свою жизнь». Зачастую богатырям приходилось сражаться с противником, превышающим их по количеству, и тогда на помощь приходили ум и смекалка.

Дети видят это на примере «былинного образа, безупречного воина Евпатия Коловрата. Илья Муромец учит детей, что если враг повержен, то нужно уметь вовремя остановиться, не разрушать все на своем пути, проявить милосердие. Добрыня Никитич – один из самых известных русских богатырей, воспетых в былинах, он считается самым вежливым и грамотным из былинных героев. Этот персонаж – воплощение силы духа народа, который учит детей качествам, в совокупности называемым словом «вежество»: образованность, прекрасное воспитание, знание этикета. У каждого богатыря свой облик, свои поступки, свое место в кругу былинных персонажей» [2].

Патриотическое и духовно-нравственное воспитание дошкольников играет большую роль в становлении личности. Это связано с тем, что в современных условиях в России остро встает вопрос кризиса духовно-нравственных идеалов, разрушение личности. Сегодня для человека на первое место выходят материальные, а не духовные ценности. Поэтому у дошкольников искажается представление о доброте, милосердии, великодушии, справедливости, гражданственности и патриотизме. Значит, назрела необходимость в усилении патриотического и духовно-нравственного воспитания дошкольника.

ЛИТЕРАТУРА

1. Галицкая И. А. Метлик И. В. Изучение религии в светской школе и проблема воспитания веротерпимости / Образование. 2003. № 6. С. 23–42.

2. Горбатовская Т. В. Былина – средство патриотического и духовно-нравственного воспитания дошкольников // Сахалинский гуманитарный журнал. 2024. № 1. С. 22–26.

3. Духовно-нравственное воспитание школьников // Начальная школа: плюс до и после. 2010. № 11. С. 3–10.

4. Комарова О. А. Актуальность духовно-нравственного воспитания дошкольников в современных условиях // В сборнике: Национальные праздники – базис воспитания патриотичной и духовно-нравственной личности дошкольника. Сборник статей Международная научно-практическая конференция. Москва, 2026. С. 4–7.

5. Мариенкова М. А. Духовно-нравственное воспитание старших дошкольников в условиях ДОО // М. А. Мариенкова, И. В. Воробьева, С. Н. Оленина, А. И. Максимова. Управление дошкольным образовательным учреждением. 2024. № 10. С. 76–82.

6. Якунина Т. Е. Взаимодействие ДОО и семьи в духовно-нравственном и патриотическом воспитании дошкольников // Т. Е. Якунина, М. В. Федорова, И. Н. Скрипкина, О. Л. Шалаева. Методист дошкольного образовательного учреждения. 2024. № 47. С. 48–54.

УДК 378.147:811.111.04

ИНТЕГРАЦИЯ ЮРИДИЧЕСКОГО АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА В ОСНОВНУЮ ПРОГРАММУ ЮРИДИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ: ОТ ДИСЦИПЛИНАРНОЙ ИЗОЛЯЦИИ К МЕЖКАФЕДРАЛЬНОЙ СИНЕРГИИ

Самосудова Лилия Вячеславовна, кандидат филологических наук, доцент
Российский университет кооперации Саранский кооперативный институт (филиал)
E-mail: l.v.samosudova@ruc.su

INTEGRATING LEGAL ENGLISH INTO THE CORE CURRICULUM OF LEGAL EDUCATION: FROM DISCIPLINARY ISOLATION TO INTERDEPARTMENTAL SYNERGY

Samosudova Liliya Vyacheslavovna, PhD(Philology), Associate Professor
Russian University of Cooperation Saransk Cooperative Institute (branch)

В статье анализируется проблема фрагментации языковой подготовки студентов-юристов в российских вузах, где обучение английскому языку традиционно отделено от освоения профессиональных дисциплин. Автор обосновывает необходимость перехода от модели «параллельного обучения» к интегрированной модели, основанной на принципах CLIL (Content and Language Integrated Learning). Предлагается поэтапная модель внедрения юридического английского языка (Legal English) в учебный процесс с первого по пятый курсы с привязкой к профильным дисциплинам, а также практические инструменты межкафедрального взаимодействия.

Ключевые слова: юридический английский язык, Legal English, CLIL, интеграция дисциплин, юридическое образование, ФГОС ВО, межкафедральное взаимодействие.

The article examines the problem of fragmented language training for law students in Russian universities, where English language instruction has traditionally been separated from the study of professional legal disciplines. The author argues for the necessity of transitioning from a «parallel instruction» model to an integrated approach based on CLIL (Content and Language Integrated Learning) principles. A phased model for incorporating Legal English into the curriculum from the first to the fifth year is proposed, with tasks aligned to core legal subjects, alongside practical tools for interdepartmental collaboration between language and law faculties.

Keywords: Legal English, English for Specific Purposes (ESP), CLIL, curriculum integration, legal education, Federal State Educational Standards (FSES), interdepartmental collaboration.

Современная правовая реальность характеризуется усилением трансграничных правовых связей, экспансией англо-американской правовой традиции в международную практику и доминированием английского языка как lingua franca в сфере международного права, арбитража и корпоративных отношений. По данным Международной ассоциации юридических фирм (IBA, 2024), более 78 % международных коммерческих договоров составляются на английском языке, а 92 % решений крупнейших арбитражных институтов (МКАС при ТПП РФ, Лондонский международный арбитражный суд, Гаагский постоянный арбитражный суд) публикуются преимущественно на английском. В этих условиях владение юридическим английским языком (Legal English) перестаёт быть дополнительным навыком и становится базовым требованием к профессиональному профилю юриста [1, 115].

Однако система юридического образования в России демонстрирует значительный разрыв между вызовами профессиональной среды и подготовкой выпускников. Эмпирические исследования последних лет выявляют системные дефициты языковой подготовки будущих юристов. Так, согласно всероссийскому опросу выпускников юридических вузов [2, 46], лишь 18 % респондентов оценивают свою способность к самостоятельной работе с англоязычными юридическими текстами как «уверенную», тогда как 64 % испытывают серьёзные трудности при анализе даже упрощённых прецедентов или стандартных контрактных шаблонов. При этом 89 % работодателей, участвовавших в том же исследовании, указали на необходимость владения Legal English как на обязательное или желательное требование при трудоустройстве в юридические фирмы с международной практикой.

Корни проблемы лежат в структурной организации образовательных программ. Традиционная модель преподавания иностранного языка в юридических вузах построена по принципу дисциплинарной изоляции: на младших курсах (1–2) студенты изучают общеобразовательный английский язык в объёме 144–216 академических часов, ориентированный преимущественно на бытовую коммуникацию и общенаучную лексику; на старших курсах (3–4) отдельной дисциплиной вводится «юридический английский» в объёме 36–72 часов, часто в формате факультатива или элективного курса. Критически важным является отсутствие содержательной и методической связи между этими этапами, а также разобщённость преподавателей иностранных языков и профильных юридических дисциплин. В результате студенты не воспринимают английский язык как инструмент профессиональной деятельности, а рассматривают его как формальную «корзину» для зачётов, не связанную с освоением гражданского, уголовного или международного права [4, 337].

Нормативная база образования лишь отчасти способствует преодолению этого разрыва. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению 40.03.01 «Юриспруденция» [5] закрепляет требование к формированию у выпускников умения «использовать основные положения иностранного языка для профессиональных целей» (п. 4.3.2). Однако стандарт не предписывает конкретных механизмов интеграции языковой и профессиональной подготовки, оставляя вузам широкую автономию в проектировании учебных планов. В большинстве случаев эта автономия реализуется в пользу сохранения традиционной, разобщённой модели.

Между тем международный опыт указывает на эффективность интегрированных моделей [6, 146]. В странах Европейского союза, особенно в юрисдикциях с романо-германской правовой семьёй (Германия, Нидерланды, Бельгия), широко применяется подход CLIL (Content and Language Integrated Learning) – обучение предметному содержанию через иностранный язык. Согласно отчёту European Legal English Teachers' Association [7,18], студенты, обучающиеся по интегрированным программам, демонстрируют на 40 % более высокие результаты в выполнении профессионально ориентированных языковых задач и в 2,3 раза чаще продолжают совершенствовать языковые навыки после окончания вуза по сравнению с контрольными группами.

Проанализировав ряд источников, предлагаем модель поэтапной интеграции Legal English, реализуемую через межкафедральную координацию и привязку языковых задач к учебным планам профильных дисциплин.

Таблица 1 – Поэтапная модель интеграции Legal English в программу подготовки юриста

Курс	Профильные дисциплины (примеры)	Языковые задачи и материалы	Форматы взаимодействия кафедр
1	Введение в юриспруденцию, Теория государства и права	Формирование базового юридического глоссария (plaintiff, defendant, jurisdiction); сравнительный анализ терминов «право» в англо- и русскоязычных традициях (law vs. право)	Совместная разработка глоссариев; краткие англоязычные фрагменты в лекциях профильных преподавателей
2	Гражданское право, Уголовное право	Чтение упрощённых договоров (NDA, sales contract); анализ структуры статей УК РФ и их англоязычных аналогов;	Кейсы с двойным заданием: юридический анализ + языковая обработка; консультации преподавателя

		перевод правовых норм с сохранением юридической точности	языка при подготовке к семинарам
3	Международное право, АПК РФ	Работа с решениями ЕСПЧ (выдержки); составление искового заявления на английском по шаблону; участие в симуляции заседания ЕСПЧ	Организация ролевых игр с участием преподавателей обеих кафедр; подготовка к конкурсу «Европейский суд»
4–5	Все дисциплины, ВКР	Аннотирование зарубежных статей; написание резюме диссертации на английском; подготовка к международным экзаменам (TOLES Foundation/Higher)	Научный руководитель + преподаватель языка при подготовке ВКР; факультативные занятия по академическому письму

Ключевой механизм реализации модели – создание межкафедральных рабочих групп на уровне вуза. Такая группа (в составе 1–2 преподавателей языка и представителей профильных кафедр) разрабатывает:

• единый терминологический минимум по курсам;

• банк кросс-дисциплинарных кейсов;

• критерии оценки заданий с языковым компонентом.

На уровне учебного плана возможно включить в рабочие программы профильных дисциплин пункт «Работа с англоязычными источниками» с указанием объёма (например, 4 часа на семестр) и формы контроля.

На уровне преподавателя предлагаем организовать краткосрочные повышения квалификации для преподавателей права по основам юридического английского и для лингвистов – по базовым правовым дисциплинам.

На уровне студента можно ввести систему «языкового портфолио», куда студент вносит выполненные задания – переводы статей, составленные договоры, анализ кейсов – с комментариями преподавателей обеих кафедр.

В качестве ресурсного обеспечения возможно разработать цифровой репозиторий аутентичных материалов (решения ЕСПЧ с адаптированными аннотациями, шаблоны договоров с глоссариями) с доступом для всех студентов направления.

Интеграция юридического английского языка в основную программу юридического образования – не роскошь, а необходимое условие формирования конкурентоспособного специалиста в эпоху трансграничных правовых вызовов. Переход от изолированного преподавания к междисциплинарной модели требует организационных усилий: пересмотра учебных планов, налаживания межкафедрального диалога, изменения методических подходов. Однако результат – синергия языковых и профессиональных компетенций, рост мотивации студентов и их готовность к реальной международной практике – оправдывает эти усилия. Предложенная поэтапная модель может стать основой для модернизации образовательных программ в юридических вузах России.

ЛИТЕРАТУРА

1. Беляева И. А. Проблемы преподавания юридического английского языка в российских вузах // Вестник Московского университета. Серия 22: Языкознание. 2021. № 3. С. 112–125.

2. Гриценко Е. С. Языковая подготовка юриста в условиях интернационализации образования // Юридическое образование и наука. 2020. № 8. С. 45–53.

3. Панова И. В. Формирование межкультурной компетентности будущего юриста через изучение английского языка // Педагогическое образование в России. 2023. № 4. С. 88–96.

4. Самосудова Л. В. Об эффективности проведения элективных курсов по иностранному профессиональному языку // Результаты современных научных исследований: Материалы Международной научно-практической конференции (Саранск, 20–21 апреля 2021 г.) : в 2 ч. ; Саран. кооп. ин-т (фил.) РУК. Саранск : Рузаев. печатник, 2021. Ч. 2. С. 336–340

5. ФГОС ВО 40.03.01 Юриспруденция (утв. Приказом Минобрнауки России от 12.08.2022 № 731).

6. Coyle D., Hood P., Marsh D. CLIL: Content and Language Integrated Learning. Cambridge University Press, 2010. 286 p.

7. European Legal English Teachers' Association (EULETA). Best Practices in Teaching Legal English: Report 2022. Brussels, 2022. 47 p.

УДК 371.13

УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕДАГОГОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Симонова Елена Николаевна, магистрант
Куркина Надиря Рафиковна, доктор экономических наук, профессор
Мордовский государственный педагогический университет им. М. Е. Евсевьева
E-mail: snezhkina.en@mail.ru; nadezhda.kurkina18@mail.ru

MANAGING THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF TEACHERS AS AFACTOR IN IMPROVING THE QUALITY OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION

Simonova Elena Nikolaevna, graduate student
Kurkina Nadira Rafikovna, Doctor of Economics, Professor
Mordovian State Pedagogical University named after M. E. Evseviv

В статье рассматривается управление профессиональным развитием педагогических кадров как ключевой стратегический ресурс повышения качества деятельности современной образовательной организации. Оцениваются существующие подходы к построению системы непрерывного повышения профессионального мастерства педагогов. Авторами обосновывается, что эффективное управление развитием педагогических кадров является обеспечительным условием для обеспечения высоких образовательных результатов и соответствия организации критериям, определяющим качество образования.

Ключевые слова: образование, образовательная организация, качество образования, профессиональное развитие педагогов, педагоги, повышение квалификации, управление персоналом.

The article considers the management of professional development of teaching staff as a key strategic resource for improving the quality of activities of a modern educational organization. The existing approaches to building a system of continuous professional development of teachers are evaluated. The authors substantiate that effective management of the development of teaching staff is a prerequisite for ensuring high educational results and the organization's compliance with the criteria that determine the quality of education.

Keywords: education, educational organization, quality of education, professional development of teachers, teachers, professional development, personnel management.

В современной российской системе образования отчетливо прослеживается определенный запрос на внедрение инновационных решений, активную цифровизацию образовательных процессов и расширение применения межпредметных методик в обучении различны предметов. Перед педагогическим сообществом в настоящее время ставятся комплекс задач образовательного, организационного и управленческого характера, успешное решение которых возможно лишь при условии слаженного взаимодействия всех сотрудников образовательной организации. Ключевым условием повышения результативности работы школы следует признать непрерывный профессиональный рост каждого члена педагогического коллектива, способствующего повышению качества образования и развитию системы управления.

Среда российского образования испытывает острую необходимость в наличии компетентных педагогов, способных развивать личность ученика, опираясь на инструментарий своей профессии, внедрять современные образовательные практики и овладевать новейшими педагогическими и управленческими механизмами. Четкое следование планам реализации стратегических задач, обозначенных в Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года, привела к появлению нормативных актов, ориентированных на улучшение качества обучения, совершенствование профессиональных навыков учителей, стимулирование управленческой активности руководителей и превращение образования в действенный драйвер общественного прогресса.

Реализация федерального государственного образовательного стандарта (ФГОС) ведет к системным изменениям ценностных ориентиров, целей и содержания имеющейся на данный момент системы профессиональной переподготовки учителей и требований к педагогическому профессионализму. В современных экономических реалиях нужен педагог, готовый самостоятельно и мотивированно осуществлять изменения в своей профессиональной деятельности в течение всей своей педагогической деятельности [3].

Федеральный закон «Об образовании в РФ» (№ 273-ФЗ от 29.12.2012) значительное внимание уделяет вопросам всестороннего профессионального совершенствования компетенций учителей и стандартам качества обучения. Так, в пункте 1.5 статьи 48 закреплена обязанность педагогов использовать методы обучения и воспитания, гарантирующие высокое качество образовательного процесса. Согласно пункта 5.2 статьи 47 предоставляется педагогам законодательно предоставляется право проходить дополнительное профессиональное образование по профилю своей педагогической дея-

тельности не реже одного раза в три года. Более того, пункт 1.7 статьи 48 определяет требование систематического повышения уровня квалификации как прямую профессиональную обязанность работника сферы современного образования [4].

В контексте менеджмента в образовании под профессиональным ростом следует понимать процесс подготовки педагога к решению новых образовательных задач, освоению иных воспитательных функций, что по своей сути является частью системы управления персоналом, направленной на сокращение существующий на данный момент разрывов между применяемыми и требуемыми компетенциями. считается, что наиболее востребованной и быстро реализуемой формой такого развития образовательной траектории педагога является повышение квалификации в течение определенных периодов трудовой деятельности. Его основная цель – своевременная актуализация теоретических знаний и практических умений педагога, позволяющая ему осваивать современные способы решения профессиональных задач и наращивать свой компетентностный уровень, что направлено на обеспечение динамично меняющихся запросов российского общества к образовательным результатам обучающихся.

Профессионализм работы педагога в первую очередь направлен на обеспечение реализации качественно новой системы общего образования, являющейся одним из ключевых условий оценки степени развития школьников, их успешной социализации. Как следствие, в общеобразовательных организациях необходимо создавать определенные условия для всестороннего становления творческой личности педагога-профессионала. Именно, одна из главных задач управления кадровым развитием в образовательной является развитая система управление процессом профессионального развития педагогов, ориентированная на длительную перспективу развития.

Историко-теоретический обзор эволюции подходов к повышению квалификации [5, с. 128] в мировой практике позволяет выделить две базовые модели:

– модель поддержки;

– модель сопровождения.

Первая модель характеризуется тем, государству отводится доминирующая роль через установление жестких требования к уровню подготовки и механизмам их достижения. В ее основе выставление готового образовательного знания, при котором потребности самих педагогов учитываются в последнюю очередь. Главное достоинство такой модели следует признать, что система обеспечивает защиту существующей образовательной среды от избытка недостаточно квалифицированных педагогических кадров.

Вторая модель способствует выявлению и удовлетворению актуальных образовательных запросов педагогов, обеспечивая развитие их компетенций на длительную перспективу. Наряду с государством, существенную роль в этой модели играют общественные структуры и профессиональное сообщество, что способствует раскрытию творческого потенциала каждого педагога и обеспечивает необходимое качество образования, адекватное настоящему состоянию экономики.

С позиции современной управленческой науки профессиональное становление педагога-профи многими авторами трактуется как процесс последовательного решения значимых профессиональных задач:

– познавательных (рост уровня знаний и умений),

– коммуникативных (деловое общение и т.д.),

– этических (поддержание традиционных ценностей).

В ходе данного процесса у педагога формируется значительная совокупность деловых и нравственных качеств, неразрывно связанных с его профессией. Мы в свою очередь, изучая данную проблематику, подчеркиваем, что становление профессионала во многом происходит благодаря систематическому обогащению и расширению перечня знаний, а также развитию личностных характеристик, направленных на овладение новыми умениями и навыками, связанными с информатизацией и цифровизацией всего образовательного процесса В этой связи в педагогической среде профессиональное развитие следует рассматривать не только как формальная процедура, но и как сформированный образ мыслей и полезных привычек, актуализирующих принятую в России законодательную концепцию обучения и переобучения на протяжении всей профессиональной педагогической деятельности.

Учитывая многогранность и сложность системы управления персоналом в образовании, следует особо выделить ключевые характеристики профессионального развития педагога [1]:

– специфическая в отличие от других видов трудовой деятельности форма профессиональной активности педагога, ориентированная на освоение и использование образовательных всех имеющихся научно-образовательных новшеств;

– основополагающий компонент современного педагогического профессионализма, реализуемый в своей основ е через информационные технологии;

– результат скоординированных усилий личности самого педагога, государственных институтов и родительского общества в целом.

Если рассматривать не только уже существующие подходы к повышению профессионального мастерства и роста квалификации педагогических кадров, но и тенденции в этой области в разных регионах России, то можно отметить значительное многообразие используемых практик и моделей повышения квалификации учителей и руководителей образовательных организаций. Наиболее широкое распространение получила модель организации профессиональной переподготовки непосредственно внутри образовательной организации в пределах муниципалитета. Преимущества такой внутришкольной модели очевидны, и она включает в себя:

– прикладной характер с учетом уже существующих образовательных запросов конкретной организации и ее педагогов;

– удобство осуществления организационных мероприятий (значительно меньшие суммы бюджетных затрат по сравнению с внешними курсами, возможность совмещения педагогической деятельности с учебой).

В рамках такого подхода к профессиональному развитию педагогов и их обучения в России активно функционируют методические объединения и семинары для учителей-предметников, где происходит знакомство с новыми учебными пособиями, программами и методиками, предоставляется возможность получить онлайн консультацию коллег или приглашенных экспертов. С учетом возможностей современных информационных технологий, также проводятся открытые уроки с последующим разбором, педагогические тренинги и иные формы работы.

В процессе своего профессионального развития современный педагог в своей профессиональной деятельности подвергается воздействию множества, порой случайных и противоречивых, факторов. Это обуславливает необходимость разработки научно обоснованных и практически реализуемых стратегий [6, с. 314] и вариативных форм повышения профессионального мастерства. Государственные (нормативно-правовые) и общественные (качество образования) требования к педагогической деятельности ориентированы на использование в системе дополнительного профессионального образования педагогов персонализированных траекторий роста и реализацию их права на самостоятельный выбор форм и способов их осуществления. Понимая значимость модернизации [7, с. 68] существующей системы профессионального развития педагогов, на федеральном уровне была инициирована программа «Комплексная программа повышения профессионального уровня педагогических работников общеобразовательных организаций (утверждена 28.05.2014 г. № 3241п-П8)» [2].

Государственная образовательная политика России обязывает руководителей уделять пристальное внимание квалификации сотрудников. Например, в г. Москве образовательным организациям ежегодно направляются соответствующие разъяснения о предоставлении субсидий из городского бюджета на эти цели, чтобы обеспечить равные финансовые возможности для повышения квалификации педагогических работников и улучшения качества обучения. На основании этого каждая образовательная организация самостоятельно определяет количество педагогов, повышающих свою квалификацию.

Современный этап развития российского общества вносит постоянные коррективы в представления о критериях оценки профессионально-педагогической деятельности, что выражается в следующих тенденциях:

– значительный рост роли человеческого капитала через развитие его ценностной системы и личностного потенциала;

– цифровизация всех сфер общества требует от педагога активного применения новейших информационных технологий и воздействия на учащихся через систему личностных ценностей и ориентиров;

– начало использования искусственного интеллекта диктует выбор инновационного пути развития образования, ориентированного на совершенствование человеческих ресурсов.

Считаем, что индивидуальная образовательная траектория профессионального роста педагога определяется как спроектированная дифференцированная программа, формирующая возможность самостоятельного выбора, разработки и реализации этого проекта при поддержке методического объединения, способствующего его самоопределению и самореализации. Обеспечение такого роста происходит в ходе диалога между педагогами, руководством школы, предметными методическими объединениями и районными методическими службами. Структурно она должен включать:

– базовый (инвариантный) модуль, направленный на выполнение требований ФГОС и характеризующий миссию педагога;

– вариативный модуль, определяющий степень удовлетворения специфических потребностей учителя-предметника.

Перспективными направлениями творческого развития личности педагога, на наш взгляд, выступают разнообразные формы профессиональной коммуникации:

– всестороннее повышение материальной заинтересованности в повышение квалификации;

– актуализация авторских образовательных программ, способствующих профессиональному росту;

– запуск интернет-проектов и организация фестивалей открытых уроков с авторами образовательных концепций из разных регионов;

– привлечение победителей профессиональных конкурсов к повышению квалификации педагогов;

– создание условий для распространения передового опыта в информационных ресурсах.

Обеспечение профессионального роста педагогов выступает неотъемлемым условием обеспечения высокого качества образования для всех категорий обучающихся. Постоянное самообразование и обучение способны сохранять педагогу-предметнику актуальность своих знаний, совершенствовать методические навыки и своевременно реагировать на запросы не только образовательной среды, но обществ в целом. Для современной России инвестиции в повышение квалификации педагогов должны стать значимым вложением в будущее качество образования. Только в таких условиях целенаправленное совершенствование профессионального развития педагога будет ключевым фактором, определяющим повышение качества всей системы образования.

Резюмируя вышесказанное, можно утверждать, что процесс профессионального становления современного педагога, должен обрести большую результативность и глубину воздействия на личность и своевременно отвечать на вызовы времени. Принципиально важным следует признать поиск путей интеграции научных достижений, педагогического опыта и образовательных технологий в практику управления данным процессом.

ЛИТЕРАТУРА

1.Куркина, Н. Р. Цифровая трансформация и оценка качества образовательной деятельности вуза / Н. Р. Куркина, Л. В. Стародубцева // Вестник высшей школы. 2021. № 10 С. 10–15.

2.Комплексная программа повышения профессионального уровня педагогических работников общеобразовательных организаций" (утв. Правительством РФ 28.05.2014 N 3241п-П8). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_166654/

3. Приказ Минпросвещения России от 31.05.2021 № 287 (ред. от 18.06.2025) «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 05.07.2021 № 64101). URL: https://base.garant.ru/401433920/

4.Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года (в ред. от 23.05.2025). URL: https://base.garant.ru/70291362/

5. Имяреков, С. М. История управленческой мысли / С. М. Имяреков; Саран. кооп. ин-т (фил) РУК. Саранск : Руз. печатник», 2017. 200 с.

6. Имяреков, С. М. Стратегия Владимира Путина: модернизация Российского государства и экономики / С. М. Имяреков. Москва : Академический проект, 2017. 500 с.

7. Имяреков, С. М. Мордовия: модернизация 2000-х гг. / С. М. Имяреков; СКИ РУК; Лит.фонд России. Саранск : Красс. Окт., 2014. 256 с.

Научное электронное издание

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА КООПЕРАЦИИ
В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ
(ЧАСТЬ 2)

Материалы II Международной научно-практической конференции

Саранск, 29–30 апреля 2026 г.

Публикуется в авторской редакции

Технический редактор *С. Ю. Павлов*

Объем 9,65 Мб. Тираж 9 экз. Заказ № 60.

ФГБОУ ВО «Мордовский государственный педагогический университет
имени М. Е. Евсевьева»
Редакционно-издательский центр
430007, г. Саранск, ул. Студенческая, 11а
Тел.: (8342) 33-94-96; e-mail: rio@mordgpi.ru