

ISSN 2072-0297

# МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



**4** 2026  
ЧАСТЬ III

16+

# Молодой ученый

## Международный научный журнал

### № 4 (607) / 2026

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

*Главный редактор:* Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

*Редакционная коллегия:*

Жураев Хусниддин Олгинбоевич, доктор педагогических наук (Узбекистан)  
Иванова Юлия Валентиновна, доктор философских наук  
Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук  
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)  
Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук  
Лактионов Константин Станиславович, доктор биологических наук  
Сараева Надежда Михайловна, доктор психологических наук  
Абдрасилов Турганбай Курманбаевич, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)  
Авдеюк Оксана Алексеевна, кандидат технических наук  
Айдаров Оразхан Турсункожаевич, кандидат географических наук (Казахстан)  
Алиева Тарана Ибрагим кызы, кандидат химических наук (Азербайджан)  
Ахметова Валерия Валерьевна, кандидат медицинских наук  
Бердиев Эргаш Абдуллаевич, кандидат медицинских наук (Узбекистан)  
Брезгин Вячеслав Сергеевич, кандидат экономических наук  
Данилов Олег Евгеньевич, кандидат педагогических наук  
Дёмин Александр Викторович, кандидат биологических наук  
Дядюн Кристина Владимировна, кандидат юридических наук  
Желнова Кристина Владимировна, кандидат экономических наук  
Жуйкова Тамара Павловна, кандидат педагогических наук  
Игнатова Мария Александровна, кандидат искусствоведения  
Искаков Руслан Маратбекович, кандидат технических наук (Казахстан)  
Калдыбай Кайнар Калдыбайулы, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)  
Кенесов Асхат Алмасович, кандидат политических наук  
Коварда Владимир Васильевич, кандидат физико-математических наук  
Комогорцев Максим Геннадьевич, кандидат технических наук  
Котляров Алексей Васильевич, кандидат геолого-минералогических наук  
Кузьмина Виолетта Михайловна, кандидат исторических наук, кандидат психологических наук  
Курпаяниди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)  
Кучерявенко Светлана Алексеевна, кандидат экономических наук  
Лескова Екатерина Викторовна, кандидат физико-математических наук  
Макеева Ирина Александровна, кандидат педагогических наук  
Матвиенко Евгений Владимирович, кандидат биологических наук  
Матроскина Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук  
Матусевич Марина Степановна, кандидат педагогических наук  
Мусаева Ума Алиевна, кандидат технических наук  
Насимов Мурат Орленбаевич, кандидат политических наук (Казахстан)  
Паридинова Ботагоз Жаппаровна, магистр философии (Казахстан)  
Прончев Геннадий Борисович, кандидат физико-математических наук  
Рахмонов Азизхон Боситхонович, доктор педагогических наук (Узбекистан)  
Семахин Андрей Михайлович, кандидат технических наук  
Сенцов Аркадий Эдуардович, кандидат политических наук  
Сенюшкин Николай Сергеевич, кандидат технических наук  
Султанова Дилшода Намозовна, доктор архитектурных наук (Узбекистан)  
Титова Елена Ивановна, кандидат педагогических наук  
Ткаченко Ирина Георгиевна, кандидат филологических наук  
Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры  
Фозилов Садриддин Файзуллаевич, кандидат химических наук (Узбекистан)  
Яхина Асия Сергеевна, кандидат технических наук  
Ячинова Светлана Николаевна, кандидат педагогических наук

*Международный редакционный совет:*

Айрян Заруи Геворковна, кандидат филологических наук, доцент (Армения)  
Арошидзе Паата Леонидович, доктор экономических наук, ассоциированный профессор (Грузия)  
Атаев Загир Вагитович, кандидат географических наук, профессор (Россия)  
Ахмеденов Кажмурат Максutowич, кандидат географических наук, ассоциированный профессор (Казахстан)  
Бидова Бэла Бертовна, доктор юридических наук, доцент (Россия)  
Борисов Вячеслав Викторович, доктор педагогических наук, профессор (Украина)  
Буриев Хасан Чутбаевич, доктор биологических наук, профессор (Узбекистан)  
Велковска Гена Цветкова, доктор экономических наук, доцент (Болгария)  
Гайич Тамара, доктор экономических наук (Сербия)  
Данатаров Агахан, кандидат технических наук (Туркменистан)  
Данилов Александр Максимович, доктор технических наук, профессор (Россия)  
Демидов Алексей Александрович, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Досманбетов Динар Бакбергенович, доктор философии (PhD), проректор по развитию и экономическим вопросам (Казахстан)  
Ешиев Абдыракман Молдоалиевич, доктор медицинских наук, доцент, зав. отделением (Кыргызстан)  
Жолдошев Сапарбай Тезекбаевич, доктор медицинских наук, профессор (Кыргызстан)  
Игисинов Нурбек Сагинбекович, доктор медицинских наук, профессор (Казахстан)  
Кадыров Култур-Бек Бекмурадович, доктор педагогических наук, и.о. профессора, декан (Узбекистан)  
Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)  
Козырева Ольга Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Россия)  
Колпак Евгений Петрович, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)  
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)  
Курпаяниди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)  
Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Кыят Эмине Лейла, доктор экономических наук (Турция)  
Лю Цзюань, доктор филологических наук, профессор (Китай)  
Малес Людмила Владимировна, доктор социологических наук, доцент (Украина)  
Нагервадзе Марина Алиевна, доктор биологических наук, профессор (Грузия)  
Нурмамедли Фазиль Алигусейн оглы, кандидат геолого-минералогических наук (Азербайджан)  
Прокопьев Николай Яковлевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Прокофьева Марина Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Казахстан)  
Рахматуллин Рафаэль Юсупович, доктор философских наук, профессор (Россия)  
Ребезов Максим Борисович, доктор сельскохозяйственных наук, профессор (Россия)  
Сорока Юлия Георгиевна, доктор социологических наук, доцент (Украина)  
Султанова Дилшода Намозовна, доктор архитектурных наук (Узбекистан)  
Узаков Гулом Норбоевич, доктор технических наук, доцент (Узбекистан)  
Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры (Россия)  
Хоналиев Назарали Хоналиевич, доктор экономических наук, старший научный сотрудник (Таджикистан)  
Хоссейни Амир, доктор филологических наук (Иран)  
Шарипов Аскар Калиевич, доктор экономических наук, доцент (Казахстан)  
Шуклина Зинаида Николаевна, доктор экономических наук (Россия)

---

---

На обложке изображен *Амвросий Амбрузович Выбегалло*, профессор, вымышленный персонаж повестей братьев Стругацких «Понедельник начинается в субботу» и «Сказка о Тройке».

Выбегалло представляет собой сатирическое изображение распространенного типа политического демагога и псевдоученого, функционирующего в официальной научной сфере: предельно невежественного приспособленца от науки, который, несмотря на весьма низкий научный потенциал, уверенно владеет «идеологически правильной» терминологией, умеет создать себе имя в прессе и пользуется популярностью среди обывателей и авторов поверхностных газетных статей.

Главным прототипом профессора Выбегалло был, по утверждению авторов, идеолог «мичуринской агробиологии» Трофим Лысенко, а второстепенным — писатель-фантаст Александр Казанцев.

Внешность и поведение профессора Выбегалло утрированно «народны»: у него «седоватая нечистая борода», волосы он стрижет под горшок, ходит «в валенках, подшитых кожей, в пахучем извозчицком тулупе». Говорит он «на французско-нижегородском диалекте» (все французские фразы которого позаимствованы из речи героини романа Льва Толстого «Война и мир» Анны Павловны Шерер), причем наряду с оборотами вроде «компрене ву» (от фр. «Comprenez-vous?» — «Вы понимаете?») его лексикон включает просторечные слова «эта» и «значить». Деятельность Выбегалло вызывает сомнения у руководителей института, однако членам ревизионной комиссии профессор предъявляет две справки: о том, что «трое лаборантов его лаборатории ежегодно выезжают работать в подшефный совхоз» и что он сам «некогда был узником царизма».

Сама фамилия Выбегалло, составленная из экзотического для России окончания «-лло», которое встречается в итальянских (Донателло, Уччелло), литовских и малороссийских фамилиях (Гастелло, Гегелло, Довгялло, Забелло, Тропилло и пр.), и корня русского глагола «выбегать», для русского читателя звучит комически и ассоциируется с понятием «выскачка». Этот эффект усиливается тем, что авторы (устаами персонажа «Понедельника...» Романа Ойры-Ойры) рифмуют ее с глаголом «забегалло» («Выбегалло забегалло?»), как бы придавая профессору средний род.

Темы исследований Выбегалло, являясь, по существу, псевдонаучными, вызывают интерес у поверхностного и не слишком образованного наблюдателя. Так, он создает и изучает тройкую модель человека — кадавра: «человека, полностью неудовлетворенного», «человека, неудовлетворенного желудочно», «человека, полностью удовлетворенного», обосновывая общественную полезность своих исследований с помощью псевдомарксистской, демагогической риторики.

Конкретное содержание данного исследования Выбегалло несет на себе печать времени: сформулированный в начале 1960-х годов так называемый «Моральный кодекс строителя коммунизма» как раз и предполагал рождение в стране победившего социализма «нового человека», в котором материальные и духовные потребности будут «гармонически сочетаться». Определенные аллюзии в данном исследовании есть и к пирамиде Маслоу, и к лозунгу Лысенко «Всё живое хочет кушать».

Среди других проектов Выбегалло — самонадевающиеся ботинки (которые стоили дороже мотоцикла и боялись пыли и сырости), самовыдерживающе-самовыкладываемая в грузовики морковь, выведение путем перевоспитания самонадевающегося на рыболовный крючок дождевого червя и так далее.

Антагонистами профессора Выбегалло в повестях дилогии о НИИЧАВО выступают молодые ученые-энтузиасты института: Александр Привалов, Виктор Корнеев, Роман Ойра-Ойра и другие.

Следует также заметить, что ироническая критика Выбегалло устами авторов достаточно хорошо согласуется с официальными советскими идеологическими установками того времени: развенчание «потребительства», «мещанства» и так далее.

В современной публицистике имя Выбегалло стало нарицательным и часто используется для обозначения невежественного псевдоученого-демагога.

В 2016 году Выбегалло стал одним из трех первых почетных академиков ВРАЛ (вымышленной «ВРунической Академии Лженаук»), будучи удостоен (виртуально) антипремии «за выдающийся вклад в развитие и распространение лженауки и псевдонауки» — вкупе со своим прототипом Лысенко и с Джуной, награжденными посмертно.

*Информацию собрала ответственный редактор  
Екатерина Осянина*

---

---

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

- Аль-Хуссейн А. А. Р.**  
Нефтяная экономика Ирака: возможные препятствия и пути достижения устойчивости..... 139
- Бычков А. С.**  
Урбанизация и индустриальные революции 3.0 и 4.0: вызовы и возможности устойчивого развития..... 146
- Васина В. А., Аникина А. А.**  
Теоретико-методологические подходы к управлению материалами ..... 149
- Грекова М. А.**  
Теоретико-методологические основы стратегирования сбалансированного развития региона в условиях единого информационного пространства ..... 151
- Златогорская А. С.**  
Управление рисками в процессе формирования управленческих команд: идентификация, оценка и превентивные меры ..... 153
- Коняхина М. В.**  
Эволюция концептуальных подходов к определению цифровых экосистем: от технологической метафоры к бизнес-модели ..... 159
- Королева Д. А.**  
Новые технологии управления в банковской сфере в условиях экономической нестабильности на примере Банка ВТБ (ПАО) ..... 163
- Ларина М. И.**  
Кадровый резерв в системе муниципального управления: традиции, современные вызовы и перспективы развития..... 166
- Майорова А. В.**  
Сравнение расходов России и США на здравоохранение в период пандемии COVID-19 и после начала специальной военной операции (2020–2025 гг.)..... 169
- Мякишев Д. В.**  
Применение функционально-стоимостного анализа в качестве маркетингового инструмента при организации массовых соревнований по циклическим видам спорта..... 170
- Нестерова Е. К.**  
Адаптация зарубежных моделей социального государства к российской действительности: сравнительный анализ и рекомендации ..... 173
- Сабинайте Я. А.**  
Особенности правового регулирования государственного кадастрового учета объектов недвижимости и формирования Единого государственного реестра недвижимости в новых субъектах Российской Федерации ..... 175
- Смирнов В. В.**  
Моделирование обслуживания транспортных средств в складском комплексе с использованием инструментария теории массового обслуживания ..... 177
- Соколова Т. С.**  
Основные направления по улучшению финансовой устойчивости предприятия ..... 183
- Сухарев А. Э.**  
Роль логистики в повышении эффективности бизнес-процессов предприятия ..... 185
- Сухинина О. В.**  
Современные методы оценки операционных рисков в российских коммерческих банках ... 186
- Черняев И. А.**  
Современные тенденции развития мирового энергетического рынка ..... 190
- Чистофат Н. Б.**  
Цифровые сервисы в финансовом секторе России в условиях цифровой трансформации ..... 193
- Щербак Р. Р.**  
Совершенствование системы закупок материально-технических ресурсов в нефтегазовой отрасли с целью повышения эффективности инвестиционных проектов .... 195

## МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

**Ринчинова С. В.**

Особенности цифрового продвижения  
в российском фэшн-сегменте..... 201

**Ульянкина А.**

Особенности цифрового продвижения  
стартапа в сфере графического дизайна ..... 203

**Щеглова А. Н.**

Влияние обязательных отчислений  
за распространение рекламы  
в информационно-телекоммуникационной  
сети «Интернет» (рекламного сбора)  
на маркетинговую стратегию предприятия .... 207

# ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

## Нефтяная экономика Ирака: возможные препятствия и пути достижения устойчивости

Аль-Хуссейн Али Абдулхуссейн Радхи, аспирант  
Дагестанский государственный университет (г. Махачкала)

*В статье исследуются стратегические инструменты адаптации нефтяного сектора Ирака к вызовам внешней (глобальная энергетическая трансформация, ценовая волатильность) и внутренней (институциональная слабость, инфраструктурные ограничения) нестабильности. Доказывается, что устойчивое развитие отрасли в долгосрочной перспективе неразрывно связано с диверсификацией национальной экономики. Анализируются три взаимосвязанных направления: операционно-технологическая модернизация, структурная диверсификация (газ, нефтехимия, ВИЭ) и институциональные реформы. Предлагается модель поэтапной адаптации, интегрирующая принципы ESG в практику работы нефтегазовых компаний Ирака с целью снижения системных рисков и формирования основ для постнефтяного будущего.*

**Ключевые слова:** Ирак, нефтяной сектор, устойчивое развитие, нефтяная экономика, диверсификация экономики, энергетический переход, ресурсное проклятие, газовая отрасль, нефтехимия, институты.

### Введение

Ирак, страна, долгое время ассоциировавшаяся с нефтяным богатством, в настоящее время стоит на критическом экономическом перепутье. Обладая природными ресурсами, оцененными в более чем 16 триллионов долларов, и занимая девятое место в мире по запасам нефти и газа, Ирак имеет все возможности для преобразования своей экономики из зависимой от нефти в диверсифицированную и устойчивую. Однако, несмотря на свои огромные запасы, экономика страны сталкивается с серьезными вызовами, связанными с политической и экономической нестабильностью. Нефтяной сектор, который составляет более 90 % экспортных доходов и около 40 % валового внутреннего продукта, делает страну уязвимой к колебаниям цен на нефть и внутренним политическим кризисам. Финансовый советник премьер-министра подчеркивает, что будущее Ирака зависит от способности трансформировать его природные богатства в производительные капитальные активы. Эта трансформация не только необходима для долгосрочного роста, но и представляет собой ключевой элемент стратегии экономической диверсификации. [1] В последние годы иракское правительство стало осознавать, что опираться исключительно на экспорт нефти — это рискованная стратегия. Вместо этого необходимо выработать более широкое видение, которое охватывало бы инвестирование в минеральные ресурсы, сельское хозяйство и другие неиспользо-

ванные активы, способные стимулировать экономические преобразования. [2]

Природные ресурсы Ирака представляют собой не просто сырье, но и неисчерпаемые возможности для создания цепочек добавленной стоимости и диверсификации промышленности. Разработка новых отраслей экономики, таких как переработка, сельское хозяйство и туризм, позволит Ираку не только снизить свою зависимость от нефтяных доходов, но и создать устойчивую экономику, способную противостоять внешним шокам. В данной статье мы рассмотрим инструменты устойчивого развития нефтяного сектора Ирака и возможности диверсификации экономики как средства адаптации к условиям нестабильности. Мы проанализируем, как создание цепочек добавленной стоимости и развитие новых отраслей могут помочь Ираку не только преодолеть текущие вызовы, но и построить более устойчивое экономическое будущее. [3]

### Концепция устойчивого развития и парадокс ресурсной экономики: важность нефти для достижения целей устойчивого развития в Ираке

Концепция устойчивого развития требует всестороннего понимания экономических, социальных и экологических аспектов развития. Она рассматривается как модель развития, направленная на удовлетворение потребностей нынешнего поколения без ущерба для способности бу-

дущих поколений удовлетворять свои собственные потребности. Этот подход основан на альтернативной концепции экономического роста, которая опирается на устойчивое использование ресурсов и достижение баланса между экономическим ростом, охраной окружающей среды и продвижением социальной справедливости в иракском обществе.

В контексте устойчивого развития экологический аспект является одним из наиболее важных факторов, которые необходимо учитывать. Общества должны работать над сокращением загрязнения, защитой биоразнообразия и сохранением природных ресурсов. Это включает в себя повышение эффективности использования ресурсов, развитие возобновляемых источников энергии и смягчение последствий изменения климата. Помимо экологического аспекта, концепция фокусируется на экономическом и социальном аспектах. Устойчивое развитие должно способствовать устойчивой и справедливой экономике, обеспечивая возможности трудоустройства и экономический рост для всех слоев общества. Оно также должно охватывать социальную справедливость, гендерное равенство и улучшение качества жизни для всех. Целостный и комплексный подход необходим для устойчивого развития. При принятии решений и разработке политики в области развития необходимо учитывать все три измерения развития. [4] Правительства, местные сообщества, НПО и частный сектор иракского общества должны сотрудничать для достижения устойчивого развития посредством партнерства и сотрудничества. Устойчивое развитие является основополагающей стратегией достижения всестороннего развития в Ираке. Оно направлено на достижение баланса между экономическим ростом, охраной окружающей среды и социальной справедливостью. Достижение устойчивого развития требует сотрудничества и согласованных усилий всех участников общества и может способствовать созданию лучшего мира для нынешнего и будущих поколений. Существует множество определений устойчивого развития, в том числе:

— Классическое определение: Устойчивое развитие — это удовлетворение потребностей настоящего без ущерба для способности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности. Это определение основано на достижении баланса между экономическим, социальным и экологическим измерениями развития.

— Определение Организации Объединенных Наций: Устойчивое развитие — это развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего без ущерба для способности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности, с упором на баланс между экономическим, социальным и экологическим измерениями развития.

— Всеобъемлющее определение устойчивого развития: Устойчивое развитие — это целостный процесс, направленный на достижение устойчивости во всех аспектах жизни, включая окружающую среду, экономику и общество. Оно фокусируется на достижении баланса между текущими потребностями и способностью удовлетворять будущие потребности.

— Определение устойчивости: Устойчивое развитие — это развитие устойчивости экономических, социальных и экологических систем, чтобы они могли продолжать удовлетворять текущие потребности, не оказывая негативного влияния на свою способность удовлетворять будущие потребности.

— Определение инклюзивности: Устойчивое развитие — это развитие, которое обеспечивает эффективное и справедливое участие всех членов общества, включая бедных и маргинализированных, удовлетворяя их основные потребности, продвигая их права и обеспечивая их участие в принятии решений.

Это лишь некоторые из важных определений устойчивого развития, подчеркивающие важность достижения баланса между экономическим, социальным и экологическими аспектами в процессе развития. [5]

1. Эволюция и сущность концепции устойчивого развития

Концепция устойчивого развития (англ. Sustainable Development) с момента своего формального закрепления в докладе «Наше общее будущее» (1987 г.) Комиссии Брундтланд эволюционировала из экологической парадигмы в комплексную философию глобального развития. Её ядро составляет принцип удовлетворения потребностей настоящего поколения без ущерба для способности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности. Эта идея была операционализирована в виде трех взаимосвязанных и равновесных столпов: экономического, социального и экологического. Экономическая устойчивость предполагает эффективное управление ресурсами, долгосрочный экономический рост, стабильность и создание добавленной стоимости. Социальная устойчивость фокусируется на справедливости, сокращении неравенства, борьбе с бедностью, обеспечении доступа к образованию, здравоохранению и достойному труду, а также на социальной сплоченности. Экологическая устойчивость требует рационального использования природных ресурсов, защиты экосистем, минимизации загрязнения и адаптации к изменению климата.

В 2015 году эта триединая модель получила всемирный план реализации в форме 17 Целей устойчивого развития (ЦУР) ООН до 2030 года. (рис1). Для ресурсозависимых стран, таких как Ирак, ЦУР создают особый вызов и одновременно дорожную карту, поскольку их экономическая модель, основанная на исчерпаемом ресурсе, по своей сути содержит противоречие между краткосрочной рентой и долгосрочной устойчивостью. [6] Это противоречие теоретически описано как «ресурсное проклятие» или «парадокс изобилия», когда богатые природными ресурсами страны демонстрируют низкие темпы экономического роста, слабые институты, высокий уровень коррупции и социального неравенства. (рис. 1).

Таким образом, для Ирака устойчивое развитие — это не абстрактная экологическая идея, а стратегия выживания и трансформации, цель которой — разорвать порочный круг ресурсной зависимости и построить дивер-



Рис. 1. 17 Целей устойчивого развития Организации Объединенных Наций (ЦУР)

сифицированную, инклюзивную и устойчивую к внешним шокам экономику.

2. Нефть как единственный реалистичный катализатор устойчивого развития в современном Ираке: от проклятия к инструменту

На первый взгляд, нефтяная экономика и устойчивое развитие — антагонисты. Однако для Ирака, находящегося в точке бифуркации после десятилетий конфликтов и санкций, углеводородный сектор является не просто главным, а единственным на текущем историческом этапе значимым источником финансовых, технологических и инфраструктурных возможностей для запуска процесса устойчивого развития. Его важность носит парадоксальный, но критический характер. [7] Нефть как источник финансирования всех столпов устойчивости:

— Для экономического столпа: Нефтяные доходы составляют основу государственного бюджета. Без них невозможны никакие государственные инвестиции. Задача заключается не в отказе от этих доходов, а в их трансформации из источника потребления в источник производительных инвестиций. Нефтедоллары должны финансировать не текущие расходы, а создание новой инфраструктуры, человеческого капитала и несырьевых отраслей.

— Для социального столпа: Государственные расходы, финансируемые нефтью, — это зарплаты в госсекторе, субсидии на продукты питания, электроэнергию и топливо, а также финансирование здравоохранения и образования. Хотя текущая модель зачастую неэффективна и создает иждивенчество, на переходном этапе она обеспечивает минимальную социальную стабильность.

Цель — реформировать систему социальных расходов, направив нефтяную ренту на создание качественных социальных услуг и рабочих мест в несырьевом секторе.

— Для экологического столпа: парадоксально, но «зеленая» трансформация в Ираке также требует нефтяных инвестиций. Средства от нефти необходимы для финансирования проектов по улавливанию попутного нефтяного газа (ПНГ), строительству современных водочистных сооружений, внедрению энергоэффективных технологий на месторождениях и, что самое важное, для масштабного развития возобновляемой энергетики (солнечные электростанции). [8]

### Проблемы (вызовы), стоящие перед устойчивым развитием в Ираке

Существует ряд проблем или препятствий, которые мешают устойчивому развитию иракской экономики и сведут на нет достигнутый прогресс, если их не решить правильно и эффективно. К ним относятся:

**Экономические проблемы:** Экономический ренитизм является неотъемлемой характеристикой иракской экономики и одной из проблем, которая еще не решена. Это связано с зависимостью от нефти как стратегического товара, составляющего значительную долю ВВП, как уже упоминалось. Нефть также является важнейшим экспортным товаром, что делает иракскую экономику крайне уязвимой к колебаниям цен на нефть на международных рынках. Эта уязвимость мешает правительству контролировать факторы, обеспечивающие устойчивость внутреннего развития. Поэтому крайне важно диверсифициро-

вать экономическую базу и снизить зависимость от нефти, чтобы смягчить воздействие внешних потрясений. [9]

Проблемы, присущие иракской экономике, можно сформулировать следующим образом:

1. Самая большая проблема — это кризис понимания экономики. Эта проблема коренится в мышлении и менталитете государства, а также в общественном сознании. Они не понимают смысла экономики. В настоящее время экономика сведена к экономике «от магазина к магазину» — купли-продажи, — что не является истинной экономикой и не имеет связи с прошлым или будущим. Следовательно, это непонимание экономики сохраняется, особенно в современном экономически развитом и тесно взаимосвязанном мире. Нам необходимо понимать смысл экономики, как она работает и как функционирует.

2. Существует кризис потребления и производства. Сегодня иракский гражданин стал всего лишь потребителем, а не производителем. Это кризис, поскольку концепция потребления, основанная на импорте, растет непропорционально потребностям иракского общества, имеющимся ресурсам и социальному равновесию. Все это приводит к тому, что мы можем назвать проблемой экономического баланса в стране. Ключевым элементом в решении кризиса производства и потребления является то, что мы называем «экономическим индивидом». Это человек, имеющий план экономической деятельности с точки зрения работы, производства, соответствия работы доходам, а также потребления и сбережений. [10] Например, среднестатистический ираец зависит от государственных рабочих мест. Это не экономически грамотный человек, поскольку он зависит от государственных доходов, которые по своей природе уязвимы для кризисов, так как ему не хватает дальновидности и видения будущего. Кроме того, он не накапливает реальные сбережения и не инвестирует их в будущее. Этот кризис экономического понимания и потребительства приводит к кризису экономической ответственности для среднестатистического иракца.

3. Кризис доверия к политической системе и правительству. Существует глубокое недоверие к политической системе, и этот кризис приводит к тревоге по поводу будущего. Люди испытывают недостаток психологической и социальной стабильности, ежедневно беспокоятся о том, что их ждет в будущем, постоянно предвидя проблемы. Это серьезный кризис с далеко идущими последствиями. Когда люди не уверены в экономике своей страны, они не могут эффективно вносить в нее свой вклад. Граждане даже не решаются вкладывать свои деньги в банки. Как уже говорилось, банки являются одним из главных препятствий на пути развития иракской экономики. [11]

4. Раздутая бюрократия: Эта раздутая система истощает весь бюджет и экономику в целом, поскольку это ориентированная на потребителя, неэффективная бюрократическая система, ведущая к повсеместной коррупции.

5. Отсутствие инфраструктуры: это глубоко укоренившийся кризис, который увеличивает производственные

издержки и препятствует нормальному росту экономики. Вместо этого она остается в состоянии истощения, и инвесторы постоянно чувствуют, что прибыль очень низка. Это заставляет их резко снижать качество до минимума, чтобы увеличить свою прибыль, в дополнение к другим издержкам, связанным с комиссионными и взятками.

**Социальные проблемы:** Социальные проблемы представлены рядом показателей, в том числе:

1. Бедность: Бедность является одним из факторов, определяющих устойчивое развитие, из-за ее влияния на экономическую жизнь в целом. Хотя уровень бедности в Ираке снизился с 22,5 % в 2007 году до 17,5 % в 2024 году, число бедных людей существенно не уменьшилось. Согласно отчетам о развитии человеческого потенциала, этот показатель очень высок для страны, богатой нефтью, бюджет которой превышает 100 миллиардов долларов, что стало вызовом для процесса экономического развития, к которому стремится иракская экономика. Затем Ирак столкнулся со сложным кризисом: контроль ИГИЛ над тремя иракскими провинциями, а также падение цен на нефть в 2014 году. Это, по статистике, привело к тому, что в 2015 году более трех миллионов перемещенных лиц оказались в нищете. Все это усугубило уровень бедности в Ираке, достигнув 20 % по всей стране, по данным Министерства планирования, и превысив 50 % в некоторых провинциях в 2018 году. [12]

2. Безработица: широко распространенное явление безработицы является одной из наиболее заметных особенностей иракского рынка труда. Непрерывный рост предложения рабочей силы в сочетании с явным замедлением роста спроса обусловлен несколькими факторами, включая низкие темпы инвестиций и, как следствие, ограниченные возможности создания рабочих мест, а также низкий уровень эффективности производства и управления. Это привело к широко распространенной безработице, особенно среди молодых выпускников и лиц трудоспособного возраста (15–29 лет). В старших возрастных группах этот показатель постепенно снижается. Безработица, особенно структурная безработица, стала широко распространенной из-за отсутствия возможностей трудоустройства для трудоспособных граждан. Причиной поиска работы являются провал оперативной политики, нестабильность рынка труда и упадок частного сектора, а также слабая способность экономики к освоению рабочей силы, обусловленная структурными дисбалансами, характерными для большинства развивающихся стран, включая Ирак.

3. Образование: Инвестиции в образование создают возможности для укрепления связи между образованием и устойчивым развитием, поскольку каждое из них дополняет другое. Образование является инструментом развития человеческого капитала и повышения его производительности, что положительно влияет на доходы и улучшает уровень жизни. Хотя Ирак лидировал на Ближнем Востоке в сфере образования до 1980 года, в 1990-х годах его система начала приходить в упадок и про-

должает это делать по сей день, достигнув одного из самых низких показателей на Ближнем Востоке. Несмотря на огромные расходы на образование, разрыв увеличился, а результаты обучения не соответствуют потребностям рынка в плане специализаций и научных компетенций, что усугубляет проблему безработицы.

4. Экологические проблемы: Загрязнение окружающей среды является одной из самых серьезных проблем, стоящих перед человечеством, особенно загрязнение, вызванное распространением парниковых газов. Как отмечает Жан-Франсуа Ноэль, это загрязнение приводит к значительным, в значительной степени неизвестным и неопределенным рискам для многих поколений, подтвержденных существенной неопределенности. В докладе, опубликованном в Париже в 2007 году, подтверждено, что Межправительственная группа экспертов по изменению климата перешла от стадии прогнозирования и предупреждений к наблюдению за началом изменения климата, которое проявилось в следующих изменениях. [13]

5. Загрязнение воды: Загрязнение воды — еще один аспект загрязнения окружающей среды, от которого страдает Ирак, где наблюдается ухудшение качества воды. Существует несколько источников загрязнения воды, включая загрязнение от промышленного использования, сельского хозяйства, бытового использования и шумовое загрязнение, среди прочего.

6. Опустынивание: Ирак страдает от усугубляющейся проблемы опустынивания, которая стала угрозой для создания устойчивого экологического баланса. Это следствие пережитых войн, особенно недавней войны, в которой использовался обедненный уран, что привело к... Увеличение числа врожденных дефектов, онкологических заболеваний и респираторных проблем связано с распространением урановой пыли по почвенной корке дождем и ветром. Бесконтрольное использование оросительной воды и вырубка сельскохозяйственных деревьев человеком также привели к расширению опустынивания. За последние десятилетия значительно увеличились площади, занятые плодовыми деревьями.

### **Нефтяной контекст» как сущность современного Ирака**

Роль нефти в иракской экономике невозможно переоценить — она является её альфой и омегой, основным источником жизнеспособности и одновременно ключевым фактором системной уязвимости. Эта роль выходит далеко за рамки простого секторального вклада, формируя структуру бюджета, модель государственного управления, социальный контракт и геополитическое положение страны. Анализ этой роли требует рассмотрения трёх взаимосвязанных аспектов: нефть как экономический мотор, как институциональный конструктор и как источник стратегических рисков. [14]

1. Экономический мотор: количественное доминирование: на макроэкономическом уровне роль нефти вы-

ражается в беспрецедентной степени концентрации, что делает Ирак одним из самых моноспециализированных государств в мире.

Бюджетобразующая функция: до 90 % доходов государственного бюджета Ирака поступает от продажи углеводородов. Это означает, что вся система государственного финансирования — от зарплат госслужащих и силовых структур до субсидий на продовольствие и инфраструктурных проектов — напрямую зависит от мировой цены на нефть и объёмов её добычи. Доминанта нефти сектор обеспечивает порядка 40–50 % валового внутреннего продукта страны. При этом его вклад в несырьевой (через мультипликативный эффект) остаётся крайне низким из-за слабой интеграции с другими отраслями. [15]

Едиственный источник экспорта: на сырую нефть стабильно приходится более 99 % общего экспорта Ирака. Это делает страну исключительно зависимой от глобальных товарных рынков и лишает её самостоятельного торгового профиля.

Главный объект инвестиций: Подавляющая часть иностранных инвестиций и технологий приходит в страну именно в сектор upstream (добыча), концентрируясь вокруг сервисных контрактов с международными консорциумами.

Нефть — это не просто один из секторов, а кровеносная система экономики, качающая финансовые ресурсы в централизованный бюджет. Страна функционирует по модели «рентного государства», где правительство выступает как распределитель нефтяной ренты, а не как организатор производительной экономической деятельности.

2. Источник стратегических рисков: оборотная сторона зависимости: Парадоксальным образом, именно доминирующая роль нефти является источником главных угроз для экономической и политической стабильности Ирака. [16]

Макроэкономическая нестабильность: Бюджет и платёжный баланс находятся в прямой заложнице у волатильности мировых цен на нефть. Падение цен (как в 2014–2016, 2020 гг.) моментально оборачивается дефицитом бюджета, сокращением инвестиционных программ, наращиванием госдолга и социальной напряжённостью.

Уязвимость перед глобальными трендами: Глобальный энергетический переход в сторону декарбонизации создаёт экзистенциальный риск для иракской экономической модели в долгосрочной перспективе. Ужесточение климатической политики и снижение спроса на ископаемое топливо могут привести к обесценению основных активов страны.

Геополитическая уязвимость: Нефтяная инфраструктура (месторождения, трубопроводы, порты) и маршруты экспорта постоянно находятся в зоне риска из-за региональных конфликтов, саботажа и политического давления. Экономика не имеет «подушки безопасности».

Пренебрежение человеческим капиталом: Легкость получения нефтяной ренты привела к хроническому недо-

финансированию образования, здравоохранения и науки, подрывая долгосрочный потенциал развития. [17]

Нефть как крест Ирака — Таким образом, роль нефти в иракской экономике носит амбивалентный и тотальный характер. С одной стороны, она — единственный источник финансирования государства и поддержания базовой социальной стабильности в постконфликтный период. С другой — она выступает как системный фактор, блокирующий диверсификацию, укрепляющий коррупцию и делающий страну заложником внешней конъюнктуры.

На сегодняшний день нефтяной сектор выполняет функцию «костыля», без которого экономика рухнет, но который не позволяет ей научиться «ходить самостоятельно». Поэтому центральный вызов для Ирака заключается не в отказе от нефти (что невозможно в краткосрочной перспективе), а в стратегическом использовании нефтяных доходов как временного ресурса. Цель — инвестировать их в модернизацию самой нефтяной отрасли (газ, ВИЭ, нефтехимия), в человеческий капитал и в создание конкурентоспособных несырьевых секторов. Только такая трансформация нефтяной ренты в производительный капитал позволит изменить её роль с источника уязвимости на основу для устойчивого и суверенного развития. [18]

**Государственные доходы:** Государственные доходы в 2024 году увеличились на 3,8 % и достигли 140,8 триллионов динаров по сравнению со 135,7 триллионами динаров в 2023 году. Этот рост объясняется увеличением объемов экспорта с 1026 баррелей до 1047 баррелей по цене 77,4 доллара за баррель. Доходы от нефти составили наибольшую долю в общем объеме доходов, обеспечив 88,9 % от общей суммы, что составляет 125,3 триллиона динаров, увеличившись на 0,7 % по сравнению с предыдущим годом. Налоги на сырьевые товары и сборы за добычу также увеличились на 109,6 % в 2024 году по сравнению с 2023 годом, когда их вклад составлял 1,5 % от общего объема доходов. Рост ВВП, не связанного с нефтью, привел к увеличению налоговой базы, а доля бюджета в прибыли государственного сектора выросла на 90 % после решения Совета министров Ирака о внесении поправок в долю казначейства в прибыли государственных компаний с целью ее увеличения, что способствовало росту доходов, не связанных с нефтью. Прочие доходы также увеличились на 17,8 %, а трансфертные до-

ходы достигли 0,8 трлн динаров в 2024 году по сравнению с отрицательным значением в 1,3 трлн динаров в 2023 году. Напротив, подоходный налог и налог на имущество снизились на 20,2 %, а сборы — на 3,5 %. Это можно объяснить снижением некоторых видов сборов, таких как сборы за регистрацию недвижимости, из-за замедления темпов роста в секторе недвижимости в результате беспрецедентного роста цен. [19] Капитальные доходы также снизились на 9,6 %, как показано в таблице 1.

Из вышеизложенного видно, что доходы от нефти остаются доминирующими в государственных доходах, составляя очень высокий процент по сравнению с другими доходами. Рис. (2). Между тем, налоги всех видов по-прежнему составляют низкий процент — 4,3 %. Это обуславливает необходимость усилий по расширению базы государственных доходов за счет автоматизации налоговой системы и электронного сбора налогов для мобилизации государственных финансовых ресурсов.

### Заключение

Проведенный анализ убедительно демонстрирует, что будущее экономики Ирака неразрывно связано с судьбой его нефтяного сектора. Однако эта связь должна быть кардинально пересмотрена. Традиционная модель, в которой нефть выступает исключительно как источник бюджетной ренты для финансирования текущего потребления, исчерпала себя и является генератором системных рисков. Устойчивое развитие страны в условиях глобальной энергетической трансформации и внутренней нестабильности требует перехода к новой парадигме, где нефтяной сектор становится стратегическим инструментом и инвестиционной базой для построения диверсифицированной, инклюзивной и устойчивой постнефтяной экономики. Ключ к этой трансформации лежит в преодолении парадокса «ресурсного проклятия» через сознательное инвестирование нефтяной ренты в три фундаментальные сферы: в производительные активы (газовая инфраструктура, нефтехимия, ВИЭ), в человеческий капитал (образование, здравоохранение, технологии) и в институты (верховенство права, прозрачность, эффективное госуправление).

На основе исследования можно сформулировать следующие ключевые рекомендации:

Таблица 1. Составляющие фактических доходов государственного бюджета за 2023–2024 годы

Источники доходов	Процентный вклад в общие государственные доходы
Доходы от нефти и минеральных ресурсов	88.9 %
Налоги на доходы и богатство	2.8 %
Товарные налоги и акцизные сборы	1.5 %
Прочие доходы	2.9 %
Трансфертные доходы	0.6 %
Сборы	0.9 %
Доля прибыли государственного сектора в бюджете	2.3 %
Капитальные доходы	0.1 %
Общие доходы	100.0 %

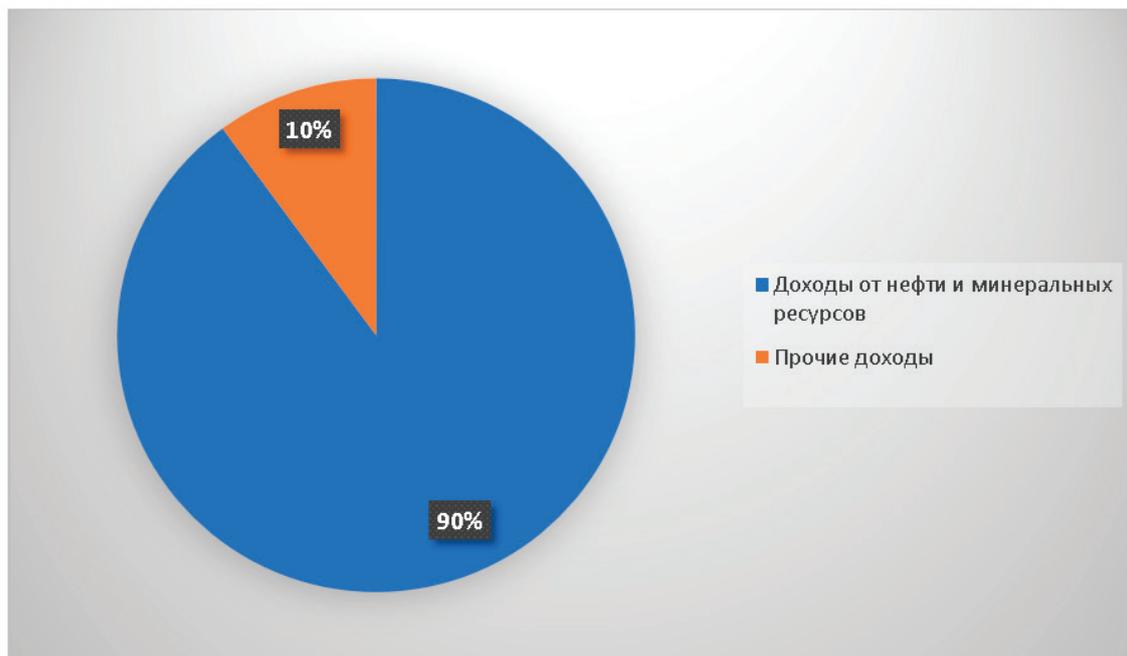


Рис. 2. Процентное соотношение доходов от нефти и других доходов к государственным доходам

— Основой для трансформации должен стать фундаментальный пересмотр общественного договора — от пассивного распределения ренты к активному созданию богатства через развитие производительных секторов и инвестиции в человеческий капитал.

— Центральным элементом любой стратегии является глубокая институциональная реформа, включающая укрепление государственного управления, обеспечение верховенства права и решительную борьбу с коррупцией.

— Необходимо диверсифицировать экономику, мобилизовав неиспользуемые не-нефтяные активы страны: выгодное географическое положение для развития логистики, потенциал сельского хозяйства и, прежде всего, энергию молодого населения.

— Для успеха этого перехода требуется консолидированная политическая воля национальных элит, ориентированная на долгосрочное развитие, а также устойчивое стратегическое партнёрство с международным сообществом.

#### Литература:

1. Аль-Хазали А. — глава Иракского совета по развитию, «Геополитика Ирака: от хронического проклятия к стратегической возможности» // Центр исследований и планирования «Аль-Баян», 2024 г. <https://www.bayancenter.org/2024/10/12575/#>
2. Аль-Тамими С. А. Г. Роль арабской нефти в достижении экономической безопасности арабского мира // Журнал Колледжа образования для женщин, 2010 г., № 21 (1). <https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads/2025/06/12/ce38a7817625cbc7f469a8a82bae9e61.pdf>
3. Аль-Ганим Д. А. Б. Устойчивое развитие и пути его достижения для улучшения реального положения дел в иракской экономике // Американский международный журнал гуманитарных и социальных наук <https://iajphss.us/%EF%BF%BC%EF%BF%BC%EF%BF%BC%EF%BF%BC-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D8%AF%D8%A7%D9%85%D8%A9-%D9%88%D8%B3%D8%A8%D9%84-%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%82%D9%87/>
4. Ханан А. Х. X., Реальность и требования устойчивого развития в Ираке: наследие прошлого и необходимость будущего // Журнал Куфского исследовательского центра. № 1(21). 2011 г. С. 1–46 DOI:10.36322/jksc.v1i21.5160 file:///C:/Users/sofya/Downloads/waq\_wmtlbat\_altnmyt\_almstamd\_t\_fy\_alraq\_arth\_almad.pdf
5. Ахмад Э. Разрешение и предотвращение конфликтов в Ираке. Роль многоуровневого финансирования в обеспечении устойчивого роста в богатой нефтью стране после конфликта. Аналитический документ СЕМ. Всемирный банк. Вашингтон, 2020. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/573051601533287890/pdf/Breaking-Out-of-Fragility-A-Country-Economic-Memorandum-for-Diversification-and-Growth-in-Iraq.pdf>
6. Сахаров А. Г., Колмар О. И. Перспективы реализации Целей устойчивого развития ООН в России // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2019 г. № 1. с. 189–206. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/persp>

7. Аль-Джубури Х. А. Х., Роль нефти в иракской экономике — в финансовом, коммерческом и производственном аспектах // Центр стратегических исследований «Аль-Фурат». 2020 г. <https://fcds.com/arabic/ksfnrTy3#>
8. Ахмад Э. Разрешение и предотвращение конфликтов в Ираке. Роль многоуровневого финансирования в обеспечении устойчивого роста в богатой нефтью стране после конфликта. Аналитический документ СЕМ. Всемирный банк. Вашингтон, 2020. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/573051601533287890/pdf/Breaking-Out-of-Fragility-A-Country-Economic-Memorandum-for-Diversification-and-Growth-in-Iraq.pdf>
9. Руденко Л. Н. Состояние и перспективы экономики и внешнеэкономических связей Ирака // Российский внешнеэкономический вестник. 2021. № 1. с. 60–73 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-i-perspektivy-ekonomiki-i-vneshneekonomicheskikh-svyazey-iraka>
10. Заидан О. И. Реальность и проблемы дефицита бюджета Ирака // Инновации и инвестиции. 2022. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/realnost-i-problemy-defitsita-byudzheta-iraka>.
11. Jobs in Iraq. A Primer on Job Creation in the Short-Term. World Bank. Washington. DC, 2019. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/31319>
12. Iraq Overview. World Bank Group. April 2019 — <https://worldbank.org/en/country/iraq/overview/>.
13. Шкваря Л. В., Айдрус И. А. Инвестиционный потенциал арабских стран Персидского залива // Азия и Африка сегодня. 2010. № 7. С. 41–47. <https://library.md/blogs/entry/%D0%98%D0%9D%D0%92%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%98%D0%A6%D0%98%D0%9E%D0%9D%D0%9D%D0%AB%D0%99-%D0%9F%D0%9E%D0%A2%D0%95%D0%9D%D0%A6%D0%98%D0%90%D0%9B-%D0%90%D0%A0%D0%90%D0%91%D0%A1%D0%9A%D0%98%D0%A5-%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%9D-%D0%9F%D0%95%D0%A0%D0%A1%D0%98%D0%94%D0%A1%D0%9A%D0%9E%D0%93%D0%9E-%D0%97%D0%90%D0%9B%D0%98%D0%92%D0%90?lang=en?lang=ru>
14. ОПЕК Basket Price. [Электронный ресурс] — Режим доступа: [https://www.opec.org/opec\\_web/en/data\\_graphs/40.htm?selectedTab=annually](https://www.opec.org/opec_web/en/data_graphs/40.htm?selectedTab=annually)
15. Кудрин Г. М. Нефтегазовый комплекс Ирака: состояние и факторы развития // Скиф. 2020. № 1 (41). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/neftegazovyy-kompleks-iraka-sostoyanie-i-factory-razvitiya>
16. Василенко Н. В., Аль Саади Т. А. Инфраструктура нефтяной промышленности Ирака: состояние, проблемы path dependence и новые вызовы // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021 г. № 12. с. 20–28. <https://s.vaael.ru/pdf/2021/12-1/1959.pdf>
17. Кудрин Г. М. Российско-иракское сотрудничество в нефтегазовой сфере: проекты российских компаний // Скиф. 2020. № 1 (41). С. 353–358. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiysko-irakskoe-sotrudnichestvo-v-neftegazovoy-sfere-proekty-rossiyskikh-kompaniy>
18. World Energy Outlook 2017. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.iea.org/weo2017/>
19. Центральный банк Ирака, Департамент статистики и исследований — Ежегодный экономический отчет за 2023 год <https://cbi.iq/static/uploads/up/file-172604414782721.pdf>

## Урбанизация и индустриальные революции 3.0 и 4.0: вызовы и возможности устойчивого развития

Бычков Артем Сергеевич, аспирант

Национальный исследовательский Томский политехнический университет

*Данная работа посвящена анализу влияния урбанизации и индустриальных революций 3.0 и 4.0 на трансформацию городской среды с акцентом на положении малых городов. На основе обзора российских и зарубежных исследований рассматриваются ключевые тенденции глобальной и национальной урбанизации, типология малых городов и их специфические проблемы — депопуляция, узость экономической базы, институциональная слабость. Особое внимание уделяется двойственному воздействию Индустрии 3.0 и Индустрии 4.0: с одной стороны, они усиливают поляризацию и цифровой разрыв между крупными центрами и периферийными территориями, с другой — открывают новые возможности для «скачкообразного» развития малых городов за счёт цифровых решений, новых форм занятости и использования локальных ресурсов. Обосновывается тезис о формировании новой урбанистической среды, в которой изменяются не только пространственные структуры и экономическая база, но и институциональная архитектура городской жизни. Делается вывод о необходимости перехода от модели догоняющей модернизации к институционально и технологически осмысленным стратегиям устойчивого развития малых городов.*

**Ключевые слова:** урбанизация, малые города, устойчивое развитие, Индустрия 3.0, Индустрия 4.0, умный город, институциональная среда, городская среда, пространственное развитие.

## Введение

Урбанизация является одним из ключевых мегатрендов современного развития, радикально изменяющим пространственную организацию общества, структуру экономики и характер социальных взаимодействий. По оценкам ООН, уже более половины населения мира проживает в городах, а к середине XXI века эта доля продолжит неуклонно расти [1; 3]. В этих условиях именно города становятся основными узлами концентрации человеческого капитала, инноваций и инфраструктуры, но одновременно — зонами наибольшей уязвимости к экологическим, социальным и институциональным рискам [2]. Концепция устойчивого развития, закреплённая в международных документах и повестке Целей устойчивого развития (далее — ЦУР), в значительной степени приобретает урбанистическое измерение, что отражено, в частности, в ЦУР 11 «Устойчивые города и населённые пункты» [2].

Для России урбанизация имеет специфический характер: при формально высоком уровне доли городского населения наблюдается выраженная поляризация между крупнейшими агломерациями и сетью малых и средних городов [4; 5]. Малые города, выполняя функции локальных центров расселения, рынков труда и социальной инфраструктуры, всё чаще сталкиваются с комплексом проблем — демографическим спадом, ограниченностью экономической базы, зависимостью от одного–двух градообразующих предприятий, институциональной слабостью местных органов управления [6; 8; 9]. При этом именно на уровне малых городов наиболее наглядно проявляются противоречия между целями устойчивого развития и реальной траекторией пространственно-экономической динамики территорий.

Научная актуальность исследования обусловлена тем, что в современной литературе вопросы устойчивого развития городов и внедрения технологий Индустрии 4.0 чаще всего рассматриваются раздельно: урбанистические работы фокусируются на пространственном планировании и социальной инфраструктуре [4; 5; 6], тогда как исследования по Индустрии 4.0 и «умным городам» концентрируются преимущественно на технологических и управленческих аспектах цифровизации [11–14]. Недостаточно проработанным остаётся пересечение этих проблемных полей применительно к малым городам, особенно в российском контексте, где институциональные условия реализации стратегий устойчивого развития заметно отличаются от практик развитых стран.

Целью статьи является анализ влияния урбанизации и индустриальных революций 3.0 и 4.0 на трансформацию городской среды малых городов и выявление ключевых вызовов и возможностей для их устойчивого раз-

вития. Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи: охарактеризовать основные тенденции глобальной и российской урбанизации; проанализировать проблемы и потенциал устойчивого развития малых городов в системе расселения; рассмотреть влияние Индустрии 3.0 и 4.0 на экономическую базу и институциональную архитектуру городской среды; показать, каким образом формируется новая урбанистическая среда и какие новые институциональные «правила игры» она задаёт для малых городов.

## Основная часть

Согласно данным ООН, уже в 2018 году около 55 % населения мира проживало в городах, а к 2050 году эта доля может достигнуть 68 %, что означает дальнейший рост плотности населения и нагрузок на городскую инфраструктуру [1]. Исследования по динамике урбанизации показывают, что увеличение доли городского населения сопровождается не только ростом экономической продуктивности, но и усилением пространственных, социальных и экологических диспропорций, если процессы развития не управляются в логике устойчивости [3]. В этой связи концепция «устойчивой урбанизации» рассматривается как важнейшее направление реализации целей устойчивого развития, закреплённых, в частности, в ЦУР 11 «Устойчивые города и населённые пункты» [2].

Доклады UN-Habitat подчёркивают, что именно устойчиво управляемая урбанизация способна создавать дополнительную экономическую стоимость, стимулировать инновации и расширять доступ к услугам, при этом минимизируя экологические издержки и социальную поляризацию [2]. Важный акцент делается на переходе от экстенсивного роста городов к модели компактного, инклюзивного и экологически сбалансированного развития, предполагающего изменение подходов к пространственному планированию, транспортной политике и управлению ресурсами.

Малые города традиционно играют важную роль в системе расселения, выступая локальными центрами социальной инфраструктуры, рынков труда и культурной идентичности. В отечественной литературе выделяются различные типы малых городов — промышленные, транспортные, сельскохозяйственные, историко-культурные, — каждый из которых обладает специфическим набором ограничений и возможностей развития [4; 6]. При этом уровень урбанистического развития таких территорий, состояние жилищно-коммунальной инфраструктуры и инженерного обеспечения зачастую существенно уступают крупным агломерациям [2; 9].

Основными проблемами малых городов являются депопуляция и старение населения, ограниченность ра-

бочих мест и высокая зависимость от одного–двух градообразующих предприятий, что создаёт риски моногородов [8; 9]. Отмечается также дефицит квалифицированных кадров, недостаток инвестиционной активности и слабость местных институтов развития, включая институционализированные формы участия населения в принятии решений [6]. В совокупности это приводит к воспроизводству «ловушки отставания», когда экономические и социальные ограничения взаимно усиливают друг друга.

В то же время современные исследования подчёркивают, что малые города обладают значительным потенциалом устойчивого развития. К таким ресурсам относятся локальная идентичность и историко-культурное наследие, компактность городской среды, наличие устойчивых локальных сообществ и возможность формирования коротких цепочек добавленной стоимости на основе местных ресурсов [7; 9]. Успешные практики трансформации малых российских городов показывают, что сочетание пространственных интервенций, поддержки малого бизнеса и активного вовлечения жителей позволяет не только улучшить качество городской среды, но и создать новые точки экономического роста [7].

Индустрия 3.0, ассоциируемая с широким внедрением автоматизации, информационно-коммуникационных технологий и ростом сектора услуг, стала важнейшей предпосылкой трансформации экономической базы городов. Автоматизация производства, развитие сервисной экономики и усиление роли знаний как ключевого фактора конкурентоспособности привели к концентрации высокотехнологичных и инновационных видов деятельности в городских центрах [11]. Города начинают рассматриваться не только как площадки промышленного производства, но и как узлы сетевой экономики, где формируются рынки труда для квалифицированных специалистов и создаются условия для роста человеческого капитала.

Российские исследования подчёркивают, что Индустрия 4.0 становится не только технологическим, но и институциональным вызовом, требующим изменения биз-

нес-моделей и форм управления, а также формирования новых компетенций на уровне регионов и муниципалитетов [15; 18]. В городском контексте это означает необходимость пересмотра традиционных форм регулирования, развития цифровых сервисов для населения и встраивания принципов устойчивости в цифровые платформы городского управления.

Для малых городов внедрение решений Индустрии 4.0 и смарт-технологий носит двойственный характер. С одной стороны, существует риск усиления «цифрового разрыва», когда ограниченность ресурсов и компетенций ведёт к отставанию от крупных центров, что усугубляет социально-экономическую периферийность [8]. С другой стороны, цифровые решения могут стать инструментом «скачкообразного» развития, позволяя малым городам повышать качество услуг, развивать новые форматы занятости и привлекать человеческий капитал, в том числе за счёт дистанционной работы и креативных индустрий [7; 16].

### Заключение

Таким образом, урбанизация, индустриальные революции 3.0 и 4.0 и связанная с ними цифровая трансформация радикально изменяют экономическую базу и институциональную архитектуру городской среды. Малые города, оказавшиеся на пересечении этих процессов, сталкиваются с комплексом проблем — от демографического спада и ограниченности экономической базы до угрозы цифрового разрыва, — но одновременно получают новые возможности для устойчивого развития. Формирование новой урбанистической среды предполагает переход от модели догоняющей модернизации к институционально и технологически осмысленным стратегиям, основанным на потенциале локальных сообществ, использовании цифровых решений и увязке пространственного развития с целями устойчивости. Анализ этих процессов и выработка соответствующих институциональных механизмов становятся ключевой задачей дальнейших исследований.

### Литература:

1. United Nations. World Urbanization Prospects: The 2018 Revision. New York: United Nations, 2019.
2. UN-Habitat. World Cities Report 2020: The Value of Sustainable Urbanization. Nairobi: UN-Habitat, 2020.
3. Ritchie H., Roser M. Urbanization // Our World in Data. 2024. URL: <https://ourworldindata.org/urbanization>.
4. Секушина И. А. Urbanization in Russia and the Importance of Small Towns // Path of Science. 2018. Vol. 4, No. 10.
5. Kuznetsova O. V. National urban policy in Russia and the European experience // Baltic Region. 2021. Vol. 13, No. 4.
6. Gavrilova S. et al. Small towns of Russia: sustainable development problems and prospects // Serials Publications. 2019.
7. Колодня Г. В. Устойчивое развитие территорий: успешные практики малых российских городов // Экономика. Налоги. Право. 2025. Т. 18, № 4. С. 28–35.
8. Chugunova N. Current Challenges to the Sustainable Development of Rural Territories in Russia // (journal on sustainable development of territories). 2023.
9. Фаузер В. В. Устойчивое развитие малых и средних городов российского Севера: обзор работ, подходы, практики // Вестник КРАУНЦ. 2021.
10. Gerten C., Fina S., Rusche K. Patterns of Post-socialist Urban Development in Russia // Frontiers in Sustainable Cities. 2022. Vol. 4, Article 846956.

11. acatech. Industry 4.0, Urban Development and German International Development Cooperation. Munich: acatech, 2016.
12. UNIDO. The Belt and Road Initiative: Industry 4.0 in Sustainable and Smart Cities. Vienna: UNIDO, 2018.
13. Wolniak R. The implementation of Industry 4.0 concept in smart city // Management Systems in Production Engineering. 2023.
14. Boichuk N. et al. Exploring the Role of Industry 4.0 Technologies in Smart Cities // Sustainability. 2025. Vol. 17, No. 15. Article 7024.
15. Лясковская Е. А. Индустрия 4.0 и устойчивое развитие: от устойчивых бизнес-моделей к цифровой устойчивости // Экономика и управление. 2021. № 4.
16. Санчул П. Глобальный мегатренд четвёртой промышленной революции в цифровой экономике: как реализовать потенциал умных городов // Экономика устойчивого развития. 2022. № 3.

## Теоретико-методологические подходы к управлению материалами

Васина Виктория Андреевна, студент магистратуры;  
Аникина Анастасия Андреевна, студент магистратуры  
Псковский государственный университет

*В статье авторы исследуют материалы как объект хозяйственной деятельности и способы управления ими.*

**Ключевые слова:** материалы, подходы к управлению материалами, информационно-аналитическая модель.

**М**атериалы — это источник будущих доходов и потенциальной прибыли организации. Задача материальных ресурсов — превратиться в деньги, средства в расчетах, принести прибыль, что необходимо для процесса воспроизводства. Именно поэтому эффективность управления материальными ресурсами непосредственно влияет на будущее предприятия, в большой степени определяя её финансовое положение. Отмеченное определяет актуальность темы работы.

Материалы — это оборотные активы, предназначенные для использования в качестве предметов труда в процессе производства.

Материалы как объект хозяйственной деятельности имеют три особенности:

- 1) полностью потребляются в течение производственного цикла;
- 2) переносят свою стоимость на стоимость произведенной продукции целиком;
- 3) меняют форму в течение хозяйственного цикла от материальной до стоимостной.

Материалы в бухгалтерском учете регулируются ФСБУ 5/2019 «Запасы».

Развитие предприятия, его доходы и расходы в значительной степени зависят от управления материалами.

Основные задачи управления материалами:

- 1) обеспечить бесперебойность хозяйственной деятельности;
- 2) обеспечить качество продукции;
- 3) снизить себестоимость продукции;
- 4) контроль материалов.

Для эффективного обеспечения предприятия материалами существуют различные методические подходы, например, метод на основе модели управления запасами Роберта Б. Уилсона, метод «Activity Based Costing» (или ABC), XYZ-анализ.

Второй задачей управления материалами является обеспечение качества производимой продукции. Качество продукции, конечно же, зависит от выбора качественного исходного материала.

Также в процессе управления материалами управленческий аппарат стремится минимизировать себестоимость продукции.

Поскольку себестоимость представляет собой затраты на производство и реализацию, то, управляя материалами, можно воздействовать на нее, снизив прямые материальные затраты. Чтобы их снизить в первую очередь нужно рассчитать и проанализировать такой показатель как материалоемкость, так как она показывает, сколько материальных затрат требуется для производства единицы продукции. Чем лучше используются материалы, тем меньше показатель материалоемкости. Материалоемкость вычисляется по формуле 1.

$$Me = M / N \tag{1}$$

где Me — материалоемкость;

M — величина затрат;

N — выпуск продукции с использованием этих материальных затрат.

Итак, правильный выбор самих материалов или поставщиков, эффективное взаимодействие с ними позволяют снизить затраты на материалы. Также не стоит забывать про более экономное расходование материалов в процессе производства.

Основной задачей управления является контроль. В качестве основных способов контроля материалов выделим:

- изучение документов и их проверку;
- инвентаризацию;
- нормирование расхода материалов;
- организацию складского учета и прослеживаемости.

Эти способы позволяют проконтролировать учет, соответствие данных отчетности реальности, проверить условия хранения материалов и их использование в целях организации.

Рассмотрев существующие способы управления материалами, мы предлагаем сформировать информационно-аналитическую модель управления материалами.

Основной целью внедрения информационно-аналитической модели является повышение эффективности управления материалами.

Итак, рассмотрим основные этапы построения информационно-аналитической модели управления материалами, они представлены в таблице 1.

Таблица 1. Этапы формирования информационно-аналитической модели управления материалами

Этап	Содержание
Формирование учетной политики	Отражение в учетной политике: способа оценки материалов; способов поступления и перемещения материалов; наличия резерва под обесценение; сроков и периодичности инвентаризации
Сбор и систематизация данных о материалах	Синтетический и аналитический учет поступления, перемещения и списания материалов
Контроль	Складской учет и прослеживаемость, изучение документов и их проверка, нормирование расхода материалов, проведение инвентаризации
Управление закупками материалов	Проведение ABC-анализа
Управление себестоимостью готовой продукции	Проведение анализа динамики и структуры, анализа эффективности
Управление качеством продукции	Проведение анализа оборачиваемости

Таким образом, мы сформировали собственную модель, полноценно охватывающую управление материалами: формирование учетной политики в части материалов служит опорой для ведения бухгалтерского и налогового учета и дальнейшего контроля материалов, бухгалтерский учет позволяет собрать и систематизировать данные о материалах, документально оформить их, затем внутренний контроль дает аппарату управления реальные данные о наличии и состоянии материалов, составляется отчетность, по которой в дальнейшем можно анализировать деятельность и сравнивать результаты за годы, на основе отчетности, учетной политики, данных учета и документов в организации могут провести анализ материальных ресурсов, исходя из ABC-анализа управляющий сможет определить сколько каких материалов закупать, из анализ динамики и структуры материалов и показателя материалоемкости — какие материалы играют самую важную роль в себестоимости продукции и как через них повлиять на себестоимость. Анализ оборачиваемости покажет качество остатков продукции, что позволит своевременно принять решение в отношении залежалых запасов и минимизировать связанные с ними затраты. В конечном счете управляющий сможет принять грамотные решения в отношении материалов, что позволит повысить эффективность использования материалов и приведет к развитию организации.

Литература:

1. Приказ Минфина России от 15.11.2019 N 180н «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 5/2019 «Запасы» (вместе с «ФСБУ 5/2019») // КонсультантПлюс: справочно-правовая система [Официальный сайт]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_348523/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_348523/);
2. Алексеева, А. В. Модели управления материальными ресурсами организации / А. В. Алексеева. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 46 (388). — С. 60–62. — URL: <https://moluch.ru/archive/388/85307/> (дата обращения: 07.12.2023);

3. Дятлова В. О., Сыроижко В. В. Модели и методы управления запасами предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. №3-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-i-metody-upravleniya-zapasami-predpriyatiya> (дата обращения: 24.01.2026).

## Теоретико-методологические основы стратегирования сбалансированного развития региона в условиях единого информационного пространства

Грекова Мария Александровна, студент магистратуры  
Ивановский филиал Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова

*В статье систематизированы теоретические подходы к стратегированию сбалансированного развития региона в контексте формирования единого информационного пространства. Рассмотрена эволюция концепций сбалансированности, методологии стратегирования и роль информационных ресурсов в управлении территорией. На основе анализа научной литературы предложена интегративная модель, связывающая этапы стратегического цикла с компонентами информационного пространства. Результаты исследования могут быть использованы органами государственного и муниципального управления при разработке и актуализации стратегий развития регионов.*

**Ключевые слова:** стратегирование, сбалансированное развитие, регион, единое информационное пространство, управление на основе данных, цифровая трансформация.

В условиях формирования единого информационного пространства традиционные модели стратегирования регионального развития демонстрируют ограниченную эффективность, не позволяя в полной мере обеспечивать сбалансированность экономических, социальных и экологических процессов. Существующий разрыв между теоретическими концепциями сбалансированного развития и их практической реализацией во многом связан с недостаточным использованием цифровых инструментов и данных в управленческом цикле.

Степень научной разработанности проблемы характеризуется значительным количеством исследований в области региональной экономики (А. Г. Гранберг, Б. А. Райзберг), стратегического управления (М. Портер, R. S. Kaplan) и цифровизации публичного управления (А. Н. Петров, В. П. Сидоров). Однако комплексный анализ взаимосвязи стратегирования сбалансированного развития региона и единого информационного пространства остаётся фрагментарным.

Понятие сбалансированного развития региона прошло несколько этапов в экономической науке. Приведем данные нашего исследования в таблице 1.

Первый этап (1970–1990) характеризовался доминированием парадигмы экономического роста [1]. Развитие региона оценивалось через показатели валового регионального продукта, объёма промышленного производства. Сбалансированность понималась как пропорциональность между отраслями, но без учёта социальных и экологических последствий.

Второй этап (1990–2010) связан с концепцией устойчивого развития, введённой в докладе Брундтланд (1987). Здесь баланс приобрёл трёхмерную структуру: экономическая эффективность, социальная справедливость, экологическая устойчивость [1]. Однако механизмы достижения этого баланса оставались декларативными.

Современный этап (2010–настоящее время) определяется цифровой трансформацией. Сбалансированность становится динамической и измеримой через данные. Появляются концепции «умного региона», «цифрового двойника», где баланс достигается за счёт непрерывного мониторинга и адаптивного управления [2].

Таким образом, сбалансированное развитие сегодня — это не статичное состояние, а процесс, поддерживаемый информационными потоками и обратной связью.

Таблица 1. Эволюция концепций сбалансированного развития региона

Период	Концепция	Ключевые принципы	Авторы/Документы
1970–1990	Экономический рост	Максимизация ВРП, индустриализация	Гранберг А. Г., Мякинен К
1990–2010	Устойчивое развитие	Баланс: экономика, социум, экология	Доклад Брундтланд, стратегии ЕС
2010–н.в	Сбалансированное развитие на основе данных	Цифровизация, адаптивность, участие стейкхолдеров	Kaplan R. S., Norton D. P., нацпроекты РФ

Стратегирование региона как управленческий процесс опирается на набор методологий, которые можно разделить на классические и современные (адаптированные к цифровой среде).

Классические методологии:

1. SWOT-анализ — выявление сильных/слабых сторон, возможностей/угроз;
2. PEST-анализ — оценка политических, экономических, социальных, технологических факторов;
3. Сбалансированная система показателей (BSC) Kaplan и Norton — трансляция стратегии на операционный уровень через четыре перспективы: финансы, клиенты, процессы, обучение [2].

Современные подходы:

1. Сценарное планирование — разработка нескольких вариантов будущего с учётом неопределённости;
2. Agile-стратегирование — короткие циклы планирования и быстрая адаптация;
3. Управление на основе данных (data-driven governance) — использование больших данных и аналитики для принятия решений.

Зарубежный опыт (ОЭСР, Европейский союз) демонстрирует тенденцию к интеграции целей устойчивого развития (SDGs) в региональные стратегии через цифровые платформы мониторинга [3].

Формирование единого информационного пространства (ЕИП) региона является ответом на вызовы цифровой эпохи. Под ЕИП понимается интегрированная система сбора, обработки, хранения и распространения данных, обеспечивающая согласованность управлен-

ческих решений на всех уровнях [4]. Его компоненты включают:

1. Данные (статистика, геоданные, данные с IoT-устройств, социологические опросы).
2. Платформы (аналитические, визуализации, коллаборации).
3. Аналитические инструменты (искусственный интеллект, машинное обучение, прогнозное моделирование).
4. Коммуникационные каналы (порталы, мобильные приложения, обратная связь с гражданами).

Роль ЕИП в стратегировании проявляется в следующих аспектах:

1. Повышение обоснованности решений за счёт доступа к актуальным и верифицированным данным.
2. Снижение асимметрии информации между органами власти, бизнесом и обществом.
3. Обеспечение прозрачности процесса стратегирования, что повышает доверие и вовлечённость стейкхолдеров.

Эволюция ЕИП прослеживается от концепции «электронного правительства» (предоставление услуг онлайн) к «цифровому двойнику региона» — динамической модели, имитирующей поведение территории в реальном времени. Цифровой двойник позволяет проводить сценарное моделирование последствий управленческих решений до их реализации, что является ключевым инструментом для достижения сбалансированности.

На основе анализа теоретических подходов предлагается модель, интегрирующая этапы стратегического цикла с компонентами ЕИП представленных на рис. 1.

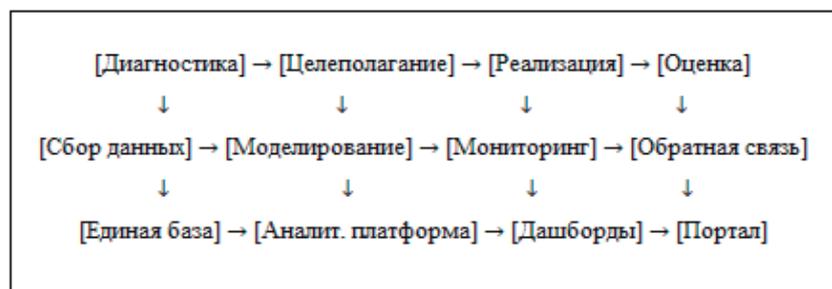


Рис. 1. Модель стратегирования сбалансированного развития региона на основе единого информационного пространства

Описание модели:

Диагностика — сбор структурированных данных из единой региональной базы (социально-экономические, экологические показатели).

Целеполагание — использование аналитической платформы для моделирования сценариев развития и выбора оптимальных целевых показателей.

Реализация — мониторинг выполнения стратегии через интерактивные дашборды в реальном времени.

Оценка — сбор обратной связи через публичные порталы, анализ удовлетворённости стейкхолдеров, корректировка стратегии.

Преимущество модели — замыкание цикла управления: данные не только используются для планирования, но и непрерывно актуализируются в процессе реализации, создавая основу для адаптивной стратегии.

Проведённый анализ позволил систематизировать теоретико-методологические основы стратегирования сбалансированного развития региона в условиях формирования единого информационного пространства. Установлено, что:

Концепция сбалансированности эволюционировала от экономического роста к устойчивому развитию и далее к data-driven управлению.

Современные методологии стратегирования (BSC, сценарное планирование, agile) требуют информационной поддержки для эффективной реализации.

Единое информационное пространство трансформируется из инструмента предоставления услуг в ключевой ресурс стратегирования, обеспечивающий прозрач-

ность, обоснованность и адаптивность управленческих решений.

Предложенная интегративная модель связывает этапы стратегического цикла с компонентами ЕИП, что позволяет перейти от периодического планирования к непрерывному управлению на основе данных.

#### Литература:

1. Гранберг, А. Г. Основы региональной экономики / А. Г. Гранберг. — 4-е изд. — М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2004. — 495 с. — Текст: непосредственный.
2. Роберт, С. К. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / С. К. Роберт, П. Н. Дейвид. — М.: Олимп-Бизнес, 2019. — 398 с. — Текст: непосредственный.
3. Миролюбова Т. В., Николаев Р. С. Цифровая экономика и цифровая трансформация региональной экономики: измерение и особенности // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. 2024. № 3. — Текст: электронный // Киберленинка: [сайт]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-i-tsifrovaya-transformatsiya-regionalnoy-ekonomiki-izmerenie-i-osobennosti> (дата обращения: 12.01.2026).
4. Лексин, В. Н. Региональная политика России. Намерения и действительность / В. Н. Лексин. — Текст: непосредственный // Федерализм. — 2025. — № 30(4). — С. 5–24.
5. Федеральный закон от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ О стратегическом планировании в Российской Федерации. — Текст: электронный // Консультант Плюс: [сайт]. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/) (дата обращения: 12.01.2026).

## Управление рисками в процессе формирования управленческих команд: идентификация, оценка и превентивные меры

Златогорская Александра Сергеевна, студент магистратуры  
Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королёва

*В статье исследуются риски, возникающие на различных этапах формирования управленческих команд, и предлагается системный подход к их управлению. На основе анализа литературных источников и экспертных оценок выделены ключевые категории рисков, связанные с проектированием команды, отбором кандидатов, интеграцией и развитием коллектива. Особое внимание уделяется методам идентификации и оценки рисков, включая применение вербально-числовой шкалы Харрингтона для определения уровня их вероятности и значимости. В результате исследования сформирована карта рисков, разработаны превентивные меры управления, направленные на минимизацию негативных последствий. Практическая значимость работы заключается в возможности применения предложенных инструментов для повышения эффективности формирования управленческих команд в государственном секторе.*

**Ключевые слова:** управленческая команда, риски формирования команды, идентификация рисков, оценка рисков, превентивное управление, шкала Харрингтона, государственный сектор, Самарская область, риск-менеджмент, компетенции, командная динамика.

Формирование управленческой команды — стратегическая задача, сопряженная со специфическими рисками. Эти угрозы способны не только обесценить связанные с процессом инвестиции, но и привести к созданию неработоспособного руководящего состава. Для нейтрализации данных рисков необходимы их системное выявление, классификация и оценка.

Несмотря на признание риска как ключевой категории менеджмента, единое определение этого понятия отсутствует. Анализ литературы показывает разнообразие авторских трактовок, что осложняет изучение связанных с риском

процессов. Однако, несмотря на различия в определениях, многие авторы сходятся во мнении, что риск связан с деятельностью в условиях неопределенности и неизбежного выбора [1]. В управленческом контексте риск обусловлен сложностью проблем, условиями принятия решений и неопределенностью их результатов. Особое значение имеют управленческие риски, к которым относят правовые, социальные, производственные, инвестиционные, маркетинговые, финансовые, технологические и организационные.

Применительно к формированию управленческой команды риск — это вероятность наступления событий

на этапах подбора, интеграции или развития управленцев, которые могут негативно повлиять на достижение целей команды.

Специфика этих рисков определяется рядом факторов. Ошибки на управленческом уровне носят масштабный и дорогостоящий для организации характер, приводя к финансовым и репутационным потерям. Рискам присущ кумулятивный эффект — они способны накапливаться и усиливать друг друга. Кроме того, они часто имеют длительный латентный период и проявляются в полной мере лишь в кризисных ситуациях, проверяющих команду на прочность.

Таким образом, управление рисками формирования команды должно быть интегральной частью корпоративной системы риск-менеджмента и носить превентивный характер. Базовой процедурой является идентификация и оценка уровня риска [2].

Идентификация риска — это этап, ориентированный на выявление и фиксацию потенциальных угроз, включающий в себя применение комплекса методов. К ним

можно отнести такие методы идентификации риска, как экспертная оценка, анализ документации, метод сценариев, анализ кейсов и пр.

Результатом идентификации рисков становится сформированный реестр рисков, представляющий собой структурированный список с описанием каждой угрозы и причин ее возникновения. После оформления подобного реестра и проведенной классификации рисков проводится их оценка по двум ключевым параметрам: вероятности наступления риска и тяжести последствий. Качественная оценка (наиболее распространенный метод) позволяет ранжировать риски и определить приоритеты для дальнейшей работы с ними.

В нашем исследовании рисков при формировании управленческих команд были применены методы анализа документации (стратегий, положений, результатов оценки) и метод экспертных оценок. В результате был сформирован реестр рисков, структурированный по ключевым этапам процесса формирования команды, отображенный в таблице 1.

Таблица 1. Идентификация рисков по этапам процесса формирования управленческих команд

Этап формирования управленческой команды	Потенциальные риски	Возможный результат в следствии неустранения риска
Диагностика и проектирование команды	Неверное определение требуемого профиля компетенций и ролевого баланса	Несоответствие профессионально-личностных компетенций членов команды скажется на результатах работы. Снижение управляемости команды из-за ролевых конфликтов
	Игнорирование организационного контекста и стратегических целей	Увеличение автономности членов команды и ослабление ее роли (работа на личные/ведомственные цели) может привести к дублированию работы и замедлению темпов реализации задач управленческой команды. Снижение скорости принятия решений
	Отсутствие четких, измеримых критериев успешности будущей команды	Снижение управляемости и необъективность эффективности результатов. Конфликты в управленческой команде из-за разного понимания успеха
Поиск и отбор кандидатов	Ориентация на узкотехнические (hard skills) компетенции в ущерб управленческим и социальным (soft skills)	Конфликты в управленческой команде. Снижение скорости принятия решений в следствии сниженной коммуникации. Затруднения при выстраивании работы с подчиненными
	Использование невалидных или субъективных методов оценки	Несоответствие профессионально-личностных компетенций. Все риски, связанные с некорректным подбором (конфликты, снижение управляемости)
	Игнорирование фактора командной совместимости (комплементарности) кандидатов	Конфликты в управленческой команде в связи с личностной или ценностной несовместимости. Снижение скорости принятия решений. Увеличение автономности членов команды, что нивелирует необходимость формирования команды
Интеграция и запуск команды	Формальный подход к адаптации, отсутствие программ командообразования	Недоверие, непонимание в управленческой команде. Несформированность общих норм, в связи с чем возрастает риск распада команды. Снижение скорости принятия решений

Этап формирования управленческой команды	Потенциальные риски	Возможный результат в следствии неустранения риска
	Несформированность общих норм и правил взаимодействия	Конфликты в управленческой команде. Снижение скорости принятия решений. Увеличение нагрузки на управленцев из-за несогласованных процедур взаимодействия
	Отсутствие ясной, разделяемой всеми членами команды цели	Увеличение автономности членов команды. Снижение управляемости. Риск распада команды по внутренним причинам (команда не понимает зачем ее собрали) или в связи с внешними причинами (решение руководства о закрытии проекта формирования управленческой команды)
Развитие и сопровождение	Отсутствие системы регулярной обратной связи и оценки командной динамики	Латентное развитие конфликтов, неудовлетворенности работой у заказчика формирования управленческой команды и других негативных процессов. Снижение управляемости (руководство «теряет» команду). Неспособность команды к самообучению через командную рефлекссию
	Прекращение поддержки команды со стороны высшего руководства	Увеличение автономности команды и потеря стратегического фокуса. Ослабление роли команды в решении задач. Потеря легитимности и ресурсов. Распад команды
	Неспособность команды к самообучению и адаптации	Снижение скорости принятия решений в новых условиях. Увеличение нагрузки на управленцев в связи с работой по старым, неэффективным моделям. Простой операционных задач при изменении внешней среды
Риски функционирования (Сводные последствия)	Все вышеперечисленные причины в комплексе	Увеличение нагрузки на управленцев. Простой операционных и проектных задач управленческой команды, как итог несогласованности, конфликтов, медленных решений

Для эффективного управления выявленные риски были систематизированы по трем критериям: источник возникновения, природа и этап возникновения. Далее проведена их оценка методом экспертного опроса. В роли экспертов выступили три руководителя из структур государственного сектора. Каждый риск оценивался по двум параметрам: вероятность (P) и значимость последствий (I). Каждый показатель оценивался по столбальной шкале,

где 1 — минимальная вероятность или незначительность риска, а 100 — высокая вероятность и значительность риска соответственно. Интегральный показатель уровня риска (R) рассчитывался как среднее арифметическое вероятности (P) и значимости последствий (I). В связи с тем, что оценка рисков проводится в коэффициентах, результаты будут представлены в виде десятичной дроби в таблице 2.

Таблица 2. Профиль рисков процесса формирования управленческих команд

Риск	Оценки экспертов вероятности (P)			P μ	Оценки экспертов значимости (I)			I μ	R
	1	2	3		1	2	3		
Неверное определение требуемого профиля компетенций и ролевого баланса	0,8	0,9	0,2	<b>0,63</b>	0,9	0,2	0,9	<b>0,67</b>	<b>0,65</b>
Игнорирование организационного контекста и стратегических целей	0,7	0,4	0,8	<b>0,63</b>	0,8	0,8	0,9	<b>0,83</b>	<b>0,73</b>
Отсутствие четких, измеримых критериев успешности будущей команды	0,1	0,7	0,6	<b>0,47</b>	0,7	0,7	0,8	<b>0,73</b>	<b>0,60</b>

Таблица 1 (продолжение)

Риск	Оценки экспертов вероятности (P)			P μ	Оценки экспертов значимости (I)			I μ	R
	1	2	3		1	2	3		
Ориентация на узкотехнические (hard skills) компетенции в ущерб управленческим и социальным (soft skills)	0,7	0,8	0,7	<b>0,73</b>	0,8	0,8	0,7	<b>0,77</b>	<b>0,75</b>
Использование невалидных или субъективных методов оценки	0,3	0,7	0,5	<b>0,50</b>	0,4	0,2	0,9	<b>0,50</b>	<b>0,50</b>
Игнорирование фактора командной совместимости (комплементарности) кандидатов	0,2	0,8	0,6	<b>0,53</b>	0,6	0,7	0,6	<b>0,63</b>	<b>0,58</b>
Формальный подход к адаптации, отсутствие программ командообразования	0,6	0,7	0,5	<b>0,60</b>	0,4	0,2	0,9	<b>0,50</b>	<b>0,55</b>
Несформированность общих норм и правил взаимодействия	0,5	0,6	0,4	<b>0,50</b>	0,6	0,7	0,9	<b>0,73</b>	<b>0,62</b>
Отсутствие ясной, разделяемой всеми членами команды цели	0,7	0,8	0,7	<b>0,73</b>	0,8	0,9	0,8	<b>0,83</b>	<b>0,78</b>
Отсутствие системы регулярной обратной связи и оценки командной динамики	0,6	0,7	0,6	<b>0,63</b>	0,7	0,9	0,7	<b>0,77</b>	<b>0,70</b>
Прекращение поддержки команды со стороны высшего руководства	0,5	0,6	0,5	<b>0,53</b>	0,6	0,4	0,8	<b>0,60</b>	<b>0,57</b>
Неспособность команды к самообучению и адаптации	0,6	0,5	0,6	<b>0,57</b>	0,3	0,4	0,4	<b>0,37</b>	<b>0,47</b>

Согласно вербально-числовой шкале Харрингтона, кадровые риски имеют пять уровней. Каждому уровню соответствует числовой показатель значения вероятности. Данное соотношение представлено в таблице 3.

Опираясь на приведенные расчёты и шкалу Харрингтона можем выявить, что в «красной зоне», которой соответствуют числовые значения в диапазоне 0,80–1,0 риски отсутствуют. Выявлены риски с высокой вероятностью

Таблица 3. Вербально-числовая шкала Харрингтона

Числовое значение вероятности	Градации вероятности	Описание градаций вероятности	Реакция на риск
0,80–1,0	Очень высокая вероятность	Критический уровень риска; кадровые риски ставят под угрозу реализацию кадровой безопасности организации; вероятность наступления отрицательных событий максимальная	Немедленное реагирование. Требуется остановки процесса и коррекция
0,64–0,79	Высокая вероятность	Высокий уровень риска: кадровые риски организации значительно снижают эффективность управления персоналом; вероятность наступления отрицательных событий значительна	Требуется разработки и реализации плана по смягчению в приоритетном порядке
0,37–0,63	Средняя вероятность	Средний уровень риска: кадровые риски организации существенно снижают эффективность управления персоналом; вероятность наступления отрицательных результатов существенна	Необходим мониторинг и принятие стандартных контрольных мер
0,20–0,36	Низкая вероятность	Низкий уровень риска: факторы, влияющие на кадровые риски организации, не существенны; вероятность наступления отрицательных результатов незначительна	Приемлемый риск, управление по остаточному принципу
0–0,19	Очень низкая вероятность	Минимальный уровень риска: факторы, влияющие на кадровые риски организации, практически отсутствуют; вероятность наступления отрицательных результатов нулевая	Игнорирование риска

стью, требующие при формировании команды реакции в первую очередь:

- 1) Неверное определение требуемого профиля компетенций и ролевого баланса;
- 2) Игнорирование организационного контекста и стратегических целей;
- 3) Ориентация на узкотехнические (hard skills) компетенции в ущерб управленческим и социальным (soft skills);
- 4) Отсутствие ясной, разделяемой всеми членами команды цели;
- 5) Отсутствие системы регулярной обратной связи и оценки командной динамики.

Рисками со средней вероятностью, требующих мониторинга и принятия стандартных контрольных мер, являются следующие пункты:

- 1) Отсутствие четких, измеримых критериев успешности будущей команды;
- 2) Использование невалидных или субъективных методов оценки.
- 3) Игнорирование фактора командной совместимости (комплементарности) кандидатов.
- 4) Формальный подход к адаптации, отсутствие программ командообразования
- 5) Несформированность общих норм и правил взаимодействия.

6) Прекращение поддержки команды со стороны высшего руководства.

7) Неспособность команды к самообучению и адаптации.

Рисков с очень низкой и низкой вероятностью не выявлено.

Разработка плана по управлению кадровыми рисками предполагает выбор базовой стратегии: избежание, принятие риска или активное управление им. Инструментарий для реализации последней стратегии разделяется на превентивные методы (группа методов, которые направлены на предотвращение причин риска или минимизацию вероятности его возникновения), и методы возмещения потерь (группа методов, которые используются как правило для компенсации негативных последствий уже случившегося риска). Важно подчеркнуть, что эффективная система управления кадровыми рисками в первую очередь ориентирована на предотвращение рисков, а следовательно, на реализацию именно превентивных методов управления. Такая тенденция связана прежде всего с тем, что применение данного метода позволяет быстро идентифицировать риск и купировать его полномасштабную реализацию.

В результате анализа рисков, которые возможны в данной ситуации удалось сформировать карту анализа рисков, в которой приведены меры управления риском. Карта представлена в виде таблицы 4.

Таблица 4. Карта рисков, связанных с отсутствием системного подхода к формированию управленческих команд в органах исполнительной власти Самарской области

Риск	R	Градация риска	Метод управления риском
Неверное определение требуемого профиля компетенций и ролевого баланса	0,65	Высокая вероятность	Превентивный метод. Разработка и внедрение стандартизированной модели компетенций и ролевых профилей. Использование фреймворков и проведение стратегических сессий с топ-менеджментом для проектирования команды
Игнорирование организационного контекста и стратегических целей	0,73	Высокая вероятность	Превентивный метод. Включение представителей ключевых стейкхолдеров и стратегического блока в процесс проектирования команды. Обязательный анализ стратегических документов и KPI организации перед формированием ТЗ на команду
Отсутствие четких, измеримых критериев успешности будущей команды	0,60	Средняя вероятность	Превентивный метод. Разработка карты показателей (KPI) команды на этапе ее проектирования. Критерии должны быть привязаны к целям SMART и согласованы с будущими членами команды и куратором
Ориентация на узкотехнические (hard skills) компетенции в ущерб управленческим и социальным (soft skills)	0,75	Высокая вероятность	Превентивный метод. Внедрение комплексной методики оценки (ассесмент-центр), включающей кейсы на оценку soft skills. Обязательная оценка лидерского потенциала, эмоционального интеллекта и навыков коммуникации
Использование невалидных или субъективных методов оценки	0,50	Средняя вероятность	Превентивный метод. Стандартизация процедур отбора. Внедрение структурированных интервью по компетенциям, использование психометрических тестов с доказанной валидностью, перекрестная оценка несколькими интервьюерами

Таблица 4 (продолжение)

Риск	R	Градация риска	Метод управления риском
Игнорирование фактора командной совместимости (комплементарности) кандидатов	0,58	Средняя вероятность	Превентивный метод. Проведение оценки совместимости. Использование инструментов анализа ролевого баланса и организация групповых (панельных) собеседований для наблюдения за взаимодействием
Формальный подход к адаптации, отсутствие программ командообразования	0,55	Средняя вероятность	Превентивный метод. Разработка и реализация структурированной программы онбординга и интеграции. Включение в план мероприятий по командообразованию, введение института наставничества (buddy system) в команде
Несформированность общих норм и правил взаимодействия	0,62	Средняя вероятность	Превентивный метод. Проведение установочной сессии по формированию «устава команды». Совместная разработка правил коммуникации, принятия решений, разрешения конфликтов и проведения встреч на старте работы команды
Отсутствие ясной, разделяемой всеми членами команды цели	0,78	Высокая вероятность	Превентивный метод. Организация стратегической сессии по формулированию и каскадированию целей. Использование методик вроде OKR (Objectives and Key Results) для создания прозрачной и выровненной системы целей
Отсутствие системы регулярной обратной связи и оценки командной динамики	0,70	Высокая вероятность	Превентивный метод. Внедрение циклических процедур ретроспективы и обратной связи. Регулярные (ежеквартальные) оценки по модели «360 градусов» для команды, проведение спринт-ретроспектив и мониторинг индекса командной эффективности
Прекращение поддержки команды со стороны высшего руководства	0,57	Средняя вероятность	Превентивный метод. Формализация роли заказчика команды из числа высшего руководства. Включение показателей поддержки и развития команды в KPI куратора, проведение регулярных отчетных встреч
Неспособность команды к самообучению и адаптации	0,47	Средняя вероятность	Превентивный метод. Создание и финансирование плана развития команды. Внедрение практик регулярного обмена знаниями, выделение бюджета на обучение, поощрение экспериментирования и анализа ошибок

Полученный профиль рисков объективно определяет приоритеты для системы риск-менеджмента. Мероприятия по повышению эффективности формирования команд должны быть в первую очередь направлены на минимизацию рисков высокой и средней вероятности через внедрение валидных методик проектирования, оценки совместимости и системной интеграции новых управленческих команд.

Исследование подтвердило высокую значимость системного управления рисками при формировании управленческих команд. На основе идентификации и экспертной оценки выделены ключевые риски, наиболее

критичными из которых являются ошибки в проектировании профиля компетенций, игнорирование стратегического контекста, дисбаланс hard и soft skills, а также отсутствие общей цели и регулярной обратной связи. Для минимизации этих рисков предложен превентивный подход, включающий стандартизацию процедур, внедрение валидных методов оценки и создание структур для поддержки командной динамики. Реализация данных мер позволит повысить эффективность и устойчивость управленческих команд, что является значимым фактором для достижения стратегических целей организаций, в том числе в государственном секторе.

#### Литература:

1. Мокридин Р. Ю. Совершенствование системы управления рисками предприятия : учебное пособие / под ред. Р. Ю. Мокридина. — Москва, Инфра-М 2016 г. —300 с.

- Ласкова Т. С., Айдаркина Е. Е., Ласкова Д. С. Идентификация ключевых составляющих элементной структуры процесса создания трудовых и управленческих команд в организации // Естественно-гуманитарные исследования. — 2020. — №. 6 (32). — С. 226–233.

## Эволюция концептуальных подходов к определению цифровых экосистем: от технологической метафоры к бизнес-модели

Коняхина Мария Владиславовна, студент магистратуры

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

Концепция «цифровой экосистемы» приобретает все большую значимость в условиях цифровизации экономики и бизнеса. Крупные компании по всему миру создают собственные цифровые экосистемы, интегрируя разнообразные сервисы и продукты в единую платформу для повышения конкурентоспособности и удовлетворения комплексных потребностей клиентов. Однако подходы к определению данного понятия остаются неоднородными и продолжают развиваться, что обуславливает актуальность анализа эволюции концепции цифровых экосистем. Целью работы является проследить эволюцию концептуальных подходов к определению цифровых экосистем — от первоначального использования термина в качестве технологической метафоры до его современного понимания как самостоятельной бизнес-модели. Исследование основано на анализе современной научной литературы и отраслевых источников, посвященных цифровым и бизнес-экосистемам. В ходе исследования проведен сравнительный анализ эволюции подходов к определению цифровых экосистем. Результатом статьи стал вывод о том, что цифровые экосистемы трансформировались из описательной технологической метафоры в практический подход к управлению бизнесом и источник конкурентных преимуществ.

**Ключевые слова:** цифровые экосистемы, экосистемный подход, цифровые платформы, бизнес-модель, цифровая трансформация.

## Evolution of conceptual approaches to defining digital ecosystems: from technological metaphor to business model

The concept of the digital ecosystem is gaining increasing importance amid the digitalisation of the economy and the financial-services industry. Leading corporations worldwide are building proprietary digital ecosystems that integrate a broad spectrum of services and products on a single platform, thereby enhancing competitiveness and addressing the multifaceted needs of customers. Nevertheless, scholarly and industry definitions of the term remain heterogeneous and continue to evolve, which underscores the relevance of analysing the conceptual trajectory of digital ecosystems. This study traces the evolution of conceptual approaches to defining digital ecosystems—from their initial use as a purely technological metaphor to their current interpretation as an autonomous business model in finance and credit markets. The research draws on a critical review of up-to-date academic literature and sector-specific sources on digital and business ecosystems. A comparative analysis of the successive stages in the interpretation of digital ecosystems reveals that the notion has transformed from a descriptive technological analogy into a practical framework for business management and a source of sustainable competitive advantage.

**Keywords:** digital ecosystems, ecosystem approach, digital platforms, business model, digital transformation.

### Введение

Концепция цифровой экосистемы претерпела значительную эволюцию за последние два десятилетия — от первоначального употребления как технологической метафоры до оформления в полноценную бизнес-модель. Впервые термин «цифровая экосистема» прозвучал еще в 2000 г. — в выступлении главы Hewlett-Packard Карли Фиорины, которая употребила его как образное обозначение глобальной информационной среды. В середине 2000-х идею цифровых экосистем подхватили как пред-

ставители индустрии (например, в отчетах Accenture и инициативах ВЭФ, где цифровая экосистема рассматривалась в контексте цифровой экономики), так и исследователи, пытавшиеся придать метафоре строгий научный смысл. Постепенно понятие наполнилось новым содержанием благодаря различным подходам — технико-ориентированному, биологически-инспирированному, социотехническому и, наконец, бизнес-ориентированному. Каждый из этих подходов внес свой вклад в понимание цифровых экосистем, акцентируя разные аспекты: технологическую инфраструктуру, принципы самооргани-

зации, взаимодействие людей и технологий или стратегическое управление ценностью.

### Этапы развития концепции цифровых экосистем

*Первый этап (2000–2006): Техничко-ориентированный подход*

На первом этапе «цифровая экосистема» фигурировала преимущественно как технологическая метафора и общее описание развивающейся цифровой среды. В этот период термин использовался для обозначения совокупности взаимосвязанных цифровых технологий, инфраструктур и участников, но без строгого научного определения. Характерным примером является выступление С. Фиорины в 2000 году «The Digital Ecosystem», где подчеркивалась необходимость «поставить людей в центр технологий» и обеспечить «здоровье и стабильность глобальной экосистемы» [1]. Понятие применялось для широкого описания цифровой экономики и интернета как экосистемы, подчёркивая взаимозависимость участников.

Одновременно начались первые шаги к научному осмыслению термина. В 2002 г. группа европейских экспертов (Francesco Nachira, Paolo Dini, Andrea Nicolai и др.) предложила концепцию «Digital Business Ecosystem» для описания процессов внедрения ИКТ-решений в условиях фрагментированного рынка Европы. В этом понимании цифровая экосистема рассматривалась как открытая сеть взаимодействующих организаций (особенно малых предприятий), обменивающихся знаниями и технологиями для совместного развития. Уже к 2005 г. в рамках инициатив Европейской Комиссии была сформулирована исследовательская программа Digital Ecosystems Research Vision 2010+, нацеленная на поддержку МСП и регионального развития посредством экосистемного подхода [2]. Данный подход сочетал социальные и технические аспекты: отмечалось, что выработка «европейской концепции цифровых экосистем» требует интеграции социальных наук и компьютерных наук. Однако на начальном этапе технико-ориентированный подход все же ставил во главу угла цифровую инфраструктуру — платформы для обмена данными и службами — а социально-организационные моменты учитывались лишь в общих чертах.

Таким образом, к 2006 году термин «цифровая экосистема» закрепился как удобная метафора для сложных ИТ-экосистем и сетей знаний. Его использовали в стратегических визиях (например, DEBII — Digital Ecosystem and Business Intelligence Institute в Австралии [3]) и в бизнес-консалтинге (отчет Accenture о «полностью цифровой экосистеме» для индустрии развлечений). Тем не менее, строгого единого определения не существовало: акцент делался либо на технической связанности приложений и данных, либо на общей идее экосистемы как метафоры сотрудничества.

К середине 2000-х возникла потребность придать метафоре более формальное содержание и разобраться, как

принцип экосистемы можно использовать в ИТ-системах. Это подготовило почву для появления биологически-инспирированных моделей после 2006 г., когда исследователи начали заимствовать принципы живых экосистем для организации цифровых.

*Второй этап (2006–2010): Биологически-инспирированный подход*

На втором этапе в понимании цифровых экосистем все больший вес приобретают биологические аналоги и модели. Исследователи стали рассматривать цифровую экосистему как цифровой аналог биосистемы, пытаясь использовать свойства самоорганизации и эволюции, присущие природным экосистемам, в мире информационных технологий. Такой биологически-инспирированный подход во многом вырос из идей биомимикрии и эволюционных алгоритмов.

Ключевой работой, отражающей данный подход, стала статья Gerard Briscoe и Philippe De Wilde (2006) «Digital Ecosystems: Evolving Service-Oriented Architectures». Бриско и де Вильде предложили экосистемную архитектуру (Ecosystem-Oriented Architecture, EOA), расширяющую сервис-ориентированную архитектуру за счет механизмов распределенных эволюционных вычислений [4]. В их модели отдельные «агенты» (цифровые сервисы) перемещаются и размножаются в сети подобно видам в экосистеме, мигрируя между узлами и локально эволюционируя для лучшего удовлетворения потребностей пользователей. Цифровая экосистема представляется как самоорганизующаяся, масштабируемая и устойчивая архитектура, способная автоматически решать сложные динамические задачи за счет эволюции сервисов и их адаптации под «ниши» — специфические запросы пользователей.

Биологически-инспирированный подход проявился и в ряде других инициатив. В 2007 г. была проведена первая конференция IEEE Digital Ecosystems and Technologies (DEST) под руководством Элизабет Чанг и коллег, где обсуждались модели цифровых экосистем с точки зрения компьютерных наук: мультиагентные системы, эволюционные алгоритмы, самоорганизация в распределенных сетях. Параллельно в Европе в рамках проекта Digital Business Ecosystem (DBE) разрабатывались агентно-ориентированные платформы для поддержки бизнеса, также вдохновленные экосистемами природы. Например, в работах S. Sadedin, G. Briscoe и др. исследовались вопросы саморегуляции популяций программных агентов и коэволюции сервисов в цифровой среде. Общим знаменателем этих трудов было восприятие цифровой экосистемы как сложной адаптивной системы (Complex Adaptive System), обладающей эмерджентными свойствами (неявно возникающим порядком) по аналогии с экосистемами живой природы [4].

Несмотря на явные преимущества такого взгляда (улучшенная масштабируемость, отказоустойчивость систем за счет децентрализации и адаптивности), биологически-инспирированный подход имел и ограничения.

Упор на алгоритмы эволюции и самонастройки иногда отходил от реальных социальных и бизнес-факторов — например, игнорировал роль человеческих участников, институтов, корпоративных интересов. Тем не менее, период 2006–2010 ознаменовал важный сдвиг: «экосистема» из метафоры превратилась в техническую модель, обогащенную идеями биологии. Это подготовило почву для следующего расширения концепции — включения в нее человеческого фактора.

Около 2010 г. стало понятно, что сугубо технические и биологические модели недостаточны для полного описания цифровых экосистем. Возник запрос на учет социотехнической природы экосистем — то есть одновременного взаимодействия технических платформ и человеческих сообществ. Это привело к формированию нового, третьего подхода.

#### *Третий этап (2010–2015): Социотехнический подход*

Третий этап характеризуется осознанием того, что цифровые экосистемы — это не только технологии, но и люди, социальные структуры. Формируется социотехнический подход, рассматривающий экосистему как сплетение цифровых платформ и человеческих участников (пользователей, организаций, сообществ). В этот период даются более комплексные определения, подчёркивающие двуединую природу явления.

Так, норвежский исследователь John Krogstie определяет цифровую экосистему как «совокупность распределенных, адаптивных и открытых социально-технических систем. В рамках таких экосистем отдельные люди, государственные и частные организации становятся все более взаимозависимыми друг с другом». Иначе говоря, цифровая экосистема — это комплексная сеть разнообразных акторов (как индивидов, так и организаций), объединенных цифровыми технологиями и совместно создающих ценность [5]. Важный акцент делается на обмене информацией и знаниями между участниками: последние исследователи подчёркивают, что цифровые экосистемы позволяют совместно создавать и эволюционировать знания, выходя за рамки простой торговли товарами и услугами.

В рамках социотехнического подхода понятие «экосистема» сближается с концепциями виртуальных сообществ и платформ для совместной работы. В качестве примеров цифровых экосистем называют сообщества Open Source, сети Creative Commons, социальные медиа-платформы — т. е. любые виртуальные объединения, где участники обмениваются цифровыми артефактами и непрерывно взаимодействуют. Важной чертой признается самоорганизация этих сообществ: роль центрального управляющего минимальна, экосистема развивается благодаря взаимодействию множества акторов, поддерживаемых цифровой инфраструктурой. При этом выяснилось, что для устойчивости таких систем нужны определенные условия — прозрачность, механизмы поиска

и оценки качества контента, общие стандарты для обмена данными и др. (во многих ранних экосистемах эти аспекты были слабо проработаны).

Социотехнический подход фактически объединил достижения предыдущих этапов. От технико-ориентированного подхода он унаследовал внимание к цифровым платформам и инфраструктуре, от биологического — идею саморазвития и эмерджентности, но добавил главный недостающий компонент — человеческий фактор. Теперь цифровая экосистема трактуется как среда совместной эволюции людей и технологий. Это соответствовало общему тренду начала 2010-х: цифровая трансформация проникала во все сферы, и исследователи стремились понять, как организовать сотрудничество множества заинтересованных сторон в цифровой среде. Европейские исследования того периода прямо указывали на интеграцию социальных и технических измерений: например, упомянутая позиционная работа ЕС (Dini и др., 2005) настаивала на совмещении вопросов информатики с социально-экономическими целями [2].

К середине 2010-х понятие цифровой экосистемы уже прочно вошло в лексикон менеджмента и ИТ, однако требовалось связать его с практическими моделями бизнеса. Стремительный рост цифровых платформ (мобильных приложений, онлайн-маркетплейсов, облачных сервисов) поставил вопрос: может ли экосистема выступать новой бизнес-моделью? Этот вопрос предопределил следующий этап эволюции — бизнес-ориентированный.

#### *Четвертый этап (2015 г. — настоящее время): Бизнес-ориентированный подход*

Четвертый, современный этап развития концепции характеризуется смещением фокуса на стратегический и бизнес-ориентированный взгляд. Цифровая экосистема теперь рассматривается не просто как технологическая среда или социотехническая сеть, а как модель ведения бизнеса, способ совместного создания ценности несколькими участниками под эгидой цифровой платформы. Происходит своего рода конвергенция понятий «цифровая экосистема» и «бизнес-экосистема».

Превращение экосистемного подхода в полноценную бизнес-стратегию совпало по времени с бурным ростом цифровых платформ во второй половине 2010-х. Такие компании, как Amazon, Alibaba, Uber, показали, что объединение независимых участников на единой цифровой платформе позволяет создавать новые модели совместного производства ценности и захвата рынка [6]. В этом контексте цифровая экосистема понимается уже как интерфирменная сеть, в которой многочисленные организации, пользователи и разработчики взаимодействуют на базе общей цифровой инфраструктуры для удовлетворения множества связанных потребностей клиентов.

Современные определения подчёркивают мультистейкхолдерность и кооперацию/коопетицию в таких системах. Например, F. Nachira и коллеги ещё в 2007 г. говорили, что

цифровая экосистема — это «социотехнические сети организаций и технологий, которые совместно создают ценность» [7]. Это описание теперь полностью подтвердилось на практике: участники экосистемы могут одновременно конкурировать и сотрудничать (cooperation) в рамках единой цифровой площадки, преследуя каждый свои бизнес-цели, но подчиняясь общим правилам взаимодействия.

Бизнес-модель цифровой экосистемы отличается от традиционных тем, что основным источником дохода становится комбинация продуктов и сервисов, предоставляемых партнерами совместно, а не продажа единственного продукта конечному потребителю. Иными словами, ценность создается всей экосистемой как целым, а не отдельной фирмой. Например, в экосистеме Apple многочисленные разработчики приложений, производители аксессуаров, контент-провайдеры и сама Apple совместно формируют ценностное предложение для пользователя; ни один элемент в отдельности не способен предложить такой ценности без поддержки остальной экосистемы. Подобные примеры наблюдаются в финансах (цифровые экосистемы банков и финтех-стартапов), в городской инфраструктуре (умные города с платформами, объединяющими данные транспорта, энергетики, услуг) и др.

В научной литературе последних лет бизнес-ориентированный подход связан с изучением управления экосистемами (ecosystem governance), архитектур платформ, метрик экосистемного здоровья и устойчивости. Отмечается, что для успешности экосистемы недостаточно лишь технической совместимости — критически важны правила участия, контрактные механизмы и коммунальное управление развитием экосистемы. Появились работы, посвященные разработке инструментов управления экосистемой — например, методики Cefriel Digital Ecosystem Toolkit, сочетающей технические стандарты (API) с договорным рамочным соглашением между участниками для обеспечения устойчивого обмена данными. Всё это отражает сдвиг понимания: цифровая экосистема теперь — не стихийно растущая сеть, а объект целенаправленного дизайна и управления, источник конкурентного преимущества в цифровой экономике.

В итоге, начиная с 2015 г., термин «цифровая экосистема» широко используется в стратегическом менеджменте. Он вышел за рамки академических дискуссий: компании публично объявляют себя экосистемами, правительства обсуждают развитие экосистемной цифровой экономики. Концепция стала прикладной, ориентированной на практическое применение: создание экосистем (платформ) для привлечения партнеров и клиентов, интеграция данных между разными организациями, совместное инновационное развитие.

### Сравнительный анализ концептуальных подходов

Эволюция представлений о цифровых экосистемах отчетливо демонстрирует смещение акцентов от технологий к бизнесу.

Отличия в определениях и фокусе. Техничко-ориентированные трактовки (2000–2006) описывали цифровую экосистему в общих чертах, как совокупность ИТ-компонентов и пользователей, подчеркивая метафоричность понятия. Биологически-инспирированные (2006–2010) — фокусировались на самоорганизации и эволюции цифровых агентов, перенимая лексикон экологии (популяции, ниши, виды в цифровом мире). Социотехнические (2010–2015) — давали более сбалансированное определение, включающее как технологическую, так и социальную составляющие; экосистема понималась как общество людей и технологий, объединенных для обмена данными и знаниями. Бизнес-ориентированные (с 2015) — акцентируют создание ценности и новые бизнес-модели на основе экосистемы, где множество организаций координируются через цифровую платформу.

Ключевые различия в подходах. Техничко-ориентированный подход рассматривал экосистему преимущественно как техническую среду (инфраструктуру). Биологический подход — как динамическую систему, развивающуюся по принципам естественного отбора (решения «эволюционируют» посредством алгоритмов). Социотехнический — как гибридную сеть, где технологии служат целям человеческого взаимодействия и совместного творчества. Бизнес-ориентированный — как стратегическую коалицию, управляемую для совместного достижения экономических результатов (монетизации совместных услуг, удержания клиентов внутри экосистемы и пр.).

Технологическая основа и оргконтекст. Если на ранних этапах основой были распределенные ИТ-системы, сервис-ориентированные архитектуры, протоколы интеграции данных, то к современному этапу на первый план вышли цифровые платформы и API-ориентированная архитектура взаимодействия между фирмами. Организационно ранние экосистемы были либо неявными (стихийные сообщества разработчиков, пользователей), либо экспериментальными площадками (например, проекты ЕС по поддержке МСП). Сегодня организационный контекст — это, как правило, платформенный бизнес, объединяющий фирмы в партнерские сети под управлением платформенного лидера (оркестратора).

### Заключение

Эволюция понимания цифровых экосистем с 2000 по 2025 гг. демонстрирует переход от абстрактной идеи к конкретным приложениям и моделям бизнеса. Первоначально термин использовался метафорически для описания растущей роли ИТ в экономике и взаимосвязанности участников цифрового рынка. Затем, под влиянием исследований, вдохновленных биологией, понятие обрело более четкие черты: цифровую экосистему стали воспринимать как сложную динамическую систему, способную к саморазвитию. Включение социотехнического подхода расширило рамки до учета человеческих фак-

торов — культуры сотрудничества, сообществ практики, социальных сетей — без которых экосистемы не могут успешно функционировать. Наконец, в последние годы концепция окончательно интегрировалась в бизнес-контекст: теперь это один из ключевых подходов к цифровой трансформации и инновациям в организациях.

На практике изменения в понимании цифровых экосистем отразились в том, как строятся цифровые продукты и услуги. Если ранее компании фокусировались на разработке автономных ИТ-систем, то теперь все чаще стратегия строится вокруг создания экосистемы партнеров и пользователей. Практический эффект — появление платформ, объединяющих множество сторон (поставщиков, разработчиков, конечных клиентов) для совместного создания ценности. Это повысило инновационность (благодаря вкладом многих участников) и гибкость бизнес-моделей, позволяя быстрее адаптироваться к измене-

ниям рынка. Например, банковский сектор благодаря экосистемному подходу интегрирует финтех-стартапы через API, предлагая клиентам комплексные цифровые сервисы вместо отдельных продуктов. В госсекторе города развивают смарт-экосистемы, связывающие данные транспорта, энергетики, безопасности для улучшения городских услуг.

Таким образом, эволюция концептуальных подходов к цифровым экосистемам наглядно показала: от простой технологической метафоры мы пришли к пониманию экосистемы как сложной, управляемой и ценностно-ориентированной структуры. Этот путь обогатил и теорию (новыми моделями, методами) и практику (новыми формами организации деятельности). Продолжающееся исследование и уточнение концепции цифровых экосистем обещает еще более эффективные модели сотрудничества и инноваций в будущем цифровом мире.

#### Литература:

1. Maroš, Krivý Digital ecosystem: The journey of a metaphor / Krivý Maroš. — Текст: электронный // sciencedirect.com: [сайт]. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666378323000090> (дата обращения: 13.01.2026).
2. Dini, P. The Digital Ecosystems Research Vision: 2010 and Beyond / P. Dini. — Текст: электронный // ictlogy.net: [сайт]. — URL: <https://ictlogy.net/bibliography/reports/projects.php?idp=4216> (дата обращения: 13.01.2026).
3. Evgeniya, K. K. The Ecosystem of the Digital Economy: A New Approach to the Study of Structural Features and Content / K. K. Evgeniya. — Текст: электронный // researchgate.net: [сайт]. — URL: <https://h7.cl/1nldh> (дата обращения: 14.01.2026).
4. Gerard, Briscoe Digital Ecosystems: Evolving Service-Orientated Architectures / Briscoe Gerard. — Текст: электронный // ResearchGate: [сайт]. — URL: <https://h7.cl/1nlc8> (дата обращения: 15.01.2026).
5. John, Krogstie Modeling of Digital Ecosystems: Challenges and Opportunities / Krogstie John. — Текст: электронный // researchgate.net: [сайт]. — URL: [https://www.researchgate.net/publication/285550833\\_Modeling\\_of\\_Digital\\_Ecosystems\\_Challenges\\_and\\_Opportunities](https://www.researchgate.net/publication/285550833_Modeling_of_Digital_Ecosystems_Challenges_and_Opportunities) (дата обращения: 16.01.2026).
6. Цифровые бизнес-экосистемы: возможности и вызовы для лидеров / В. Коровкин. — Текст: электронный // sk.skolkovo.ru: [сайт]. — URL: [https://sk.skolkovo.ru/storage/file\\_storage/f2d7887f-b8dc-4ef0-8c35-62f7de8632c0/digital\\_transformation\\_ru\\_interactive.pdf](https://sk.skolkovo.ru/storage/file_storage/f2d7887f-b8dc-4ef0-8c35-62f7de8632c0/digital_transformation_ru_interactive.pdf) (дата обращения: 16.01.2026).
7. Maurizio, Brioschi Enabling and Promoting Sustainability through Digital API Ecosystems: An example of successful implementation in the smart city domain / Brioschi Maurizio. — Текст: электронный // timreview.ca: [сайт]. — URL: <https://www.timreview.ca/article/1412> (дата обращения: 17.01.2026).

## Новые технологии управления в банковской сфере в условиях экономической нестабильности на примере Банка ВТБ (ПАО)

Королева Диана Алексеевна, студент магистратуры  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва)

*Статья посвящена анализу новых технологий управления, внедряемых Банком ВТБ (ПАО) в условиях экономической нестабильности. Исследование показывает, что традиционные банки вынуждены кардинально пересматривать подходы к управлению своей деятельностью под влиянием глобальных экономических колебаний, санкционных ограничений и растущей конкуренции со стороны финтех-компаний. В работе выявлены ключевые направления трансформации управления в банке: внедрение искусственного интеллекта и систем аналитики данных, цифровизация операционных процессов, развитие экосистемного подхода к бизнесу, совершенствование управления человеческим капиталом и организационной культурой, развитие комплексных систем управления рисками, создание аналитических возможностей для поддержки принятия решений. Опыт Банка ВТБ (ПАО) демонстрирует, что технологии позволяют снижать*

издержки, повышать качество управления рисками, улучшать понимание потребностей клиентов и обеспечивать быструю адаптацию к изменениям внешней среды. Успех внедрения зависит не только от технологий, но и от качества управления организационными изменениями и готовности всей организации к трансформации.

**Ключевые слова:** новые технологии управления, банковский сектор, экономическая нестабильность, Банк ВТБ (ПАО), искусственный интеллект, цифровизация, управление рисками, экосистемный подход, финансовые технологии (FinTech), трансформация бизнес-процессов.

## New management technologies in the banking sector in conditions of economic instability: the example of VTB Bank (PJSC)

**Keywords:** new management technologies, banking sector, economic instability, VTB Bank (PJSC), artificial intelligence, digitalization, risk management, ecosystem approach, financial technologies (FinTech), business process transformation.

Современная банковская сфера переживает период глубоких трансформаций, вызванных как глобальными экономическими колебаниями, так и стремительным развитием цифровых технологий. В условиях экономической нестабильности, санкционных ограничений и растущей конкуренции со стороны финтех-компаний традиционные банки вынуждены кардинально пересматривать подходы к управлению своей деятельностью. Одним из наиболее ярких примеров адаптации к новым реалиям является Банк ВТБ (ПАО) — второй по величине активов банк в России, который активно внедряет инновационные технологии управления для обеспечения своей конкурентоспособности и финансовой устойчивости. Анализ стратегии и практики управления банком позволяет выявить ключевые тренды развития банковского сектора и понять, как традиционные финансовые институты адаптируются к вызовам современной экономики.

Экономическая нестабильность, характеризующаяся волатильностью валютных курсов, колебанием процентных ставок, санкционными ограничениями и неопределенностью макроэкономической ситуации, создает беспрецедентные вызовы для банковского сектора. В этих условиях традиционные методы планирования и управления рисками становятся недостаточными. Банки должны обладать гибкостью, способностью быстро адаптироваться к меняющимся условиям и принимать обоснованные решения на основе актуальной информации. Банк ВТБ (ПАО) — крупный системно значимый банк — столкнулся с необходимостью трансформации своей управленческой архитектуры еще до введения международных санкций, однако события последних лет значительно ускорили этот процесс. Банк был вынужден пересмотреть свои международные операции, переориентировать бизнес на внутренний рынок и одновременно повысить эффективность управления в условиях ограниченного доступа к иностранному капиталу и технологиям [4].

Одним из ключевых направлений трансформации управления в Банке ВТБ (ПАО) стало внедрение передовых информационных технологий и систем аналитики данных. В условиях экономической нестабильности способность быстро обрабатывать большие объемы инфор-

мации и выявлять закономерности становится критически важной для принятия управленческих решений. Банк активно развивает собственные центры компетенций в области искусственного интеллекта и машинного обучения, которые используются для анализа кредитных рисков, прогнозирования поведения клиентов и оптимизации портфеля активов. Эти технологии позволяют банку более точно оценивать кредитоспособность заемщиков в условиях нестабильности, что критически важно для минимизации кредитных убытков. Кроме того, системы искусственного интеллекта помогают выявлять аномалии в операциях, что усиливает защиту от мошенничества и повышает качество управления рисками несоответствия нормативным требованиям [5].

Цифровизация операционных процессов представляет собой другое важное направление совершенствования управления в Банке ВТБ (ПАО). Автоматизация рутинных операций, внедрение облачных технологий и переход на микросервисную архитектуру позволяют банку снизить операционные издержки и повысить скорость обслуживания клиентов. В условиях экономической нестабильности, когда каждый процент экономии в операционных расходах становится значимым для прибыльности, такие инвестиции в технологии приносят ощутимый результат. Банк ВТБ (ПАО) активно развивает мобильный и интернет-банкинг, позволяя клиентам осуществлять операции в режиме реального времени без посещения отделений. Это не только повышает удовлетворенность клиентов, но и позволяет банку оптимизировать сеть филиалов и перераспределять ресурсы в пользу более прибыльных направлений деятельности [6].

Развитие экосистемного подхода к управлению бизнесом является еще одной инновационной стратегией банка в условиях нестабильности. Вместо того чтобы ограничиваться традиционными банковскими услугами, Банк ВТБ (ПАО) создает интегрированную экосистему, включающую финансовые и нефинансовые сервисы: от страхования и инвестиций до телекоммуникаций и розничной торговли. Такой подход позволяет банку диверсифицировать источники дохода, снижая зависимость от традиционного кредитования и комиссионных доходов,

которые особенно уязвимы в периоды экономической нестабильности. Экосистема также обеспечивает синергию между различными направлениями бизнеса, позволяя банку лучше понимать потребности клиентов и предлагать более комплексные решения. В условиях санкционных ограничений и необходимости переориентации на внутренний рынок такая диверсификация становится стратегически важной для обеспечения долгосрочной устойчивости [7].

Управление человеческим капиталом и организационной культурой также претерпело значительные изменения в Банке ВТБ (ПАО). Экономическая нестабильность требует от сотрудников банка большей гибкости, инициативности и готовности к постоянному обучению. Банк инвестирует в развитие корпоративного университета, программы переподготовки и повышения квалификации, направленные на формирование навыков, необходимых в цифровую эпоху. Кроме того, банк активно развивает культуру инноваций, поощряя сотрудников предлагать новые идеи и экспериментировать с новыми подходами к решению проблем. В условиях нестабильности такой подход позволяет банку быстрее адаптироваться к изменениям и находить нестандартные решения для преодоления вызовов.

Совершенствование систем управления рисками является неотъемлемой частью стратегии Банка ВТБ (ПАО) в условиях экономической нестабильности. Банк разрабатывает комплексные подходы к управлению различными видами рисков: кредитных, операционных, рыночных, репутационных и связанных с ликвидностью. Внедрение передовых моделей стресс-тестирования позволяет банку оценивать свою устойчивость к экстремальным сценариям развития экономической ситуации. Это особенно важно в условиях высокой неопределенности, когда традиционные методы прогнозирования становятся менее надежными. Банк также усиливает требования к управлению ликвидностью, обеспечивая наличие достаточных буферов для преодоления периодов повышенной волатильности на финансовых рынках [3].

Развитие аналитических возможностей и системы поддержки принятия решений представляет собой другое важное направление совершенствования управления в Банке ВТБ (ПАО). Создание единых хранилищ данных (data warehouse) и внедрение инструментов бизнес-аналитики позволяют руководству банка получать актуальную информацию о состоянии всех направлений деятельности в режиме реального времени. Это обеспечивает более быструю и обоснованную реакцию на изменения во внешней среде и позволяет выявлять возникающие проблемы на ранних стадиях. В условиях экономической нестабильности, когда окно возможностей для принятия решений может быть очень узким, такие аналитические возможности становятся конкурентным преимуществом [2].

Важным аспектом управления в Банке ВТБ (ПАО) является также развитие взаимодействия с регуляторами и участие в формировании нормативно-правовой базы.

Экономическая нестабильность часто сопровождается изменениями в регуляторной среде, и банки, которые активно взаимодействуют с регуляторами и предвидят возможные изменения в требованиях, получают значительное преимущество. Банк активно участвует в диалоге с Центральным банком Российской Федерации и различными органами власти, способствуя развитию нормативной базы, которая способствует как стабильности финансовой системы, так и инновациям в банковском секторе [1].

Однако внедрение новых технологий управления в Банке ВТБ (ПАО) сталкивается с рядом вызовов и ограничений. Санкционные ограничения затрудняют доступ к некоторым передовым технологиям и экспертизе, что требует от банка развития собственных компетенций и поиска альтернативных решений. Кроме того, высокая стоимость внедрения новых технологий в условиях экономической нестабильности требует тщательного обоснования инвестиций и демонстрации их отдачи. Необходимо также обеспечить безопасность при переходе на новые системы, минимизируя риск сбоев и потери данных. Наконец, организационные изменения, необходимые для полной реализации потенциала новых технологий, могут встречать сопротивление со стороны сотрудников и требуют эффективного управления изменениями [4].

Несмотря на эти вызовы, опыт Банка ВТБ (ПАО) демонстрирует, что инвестиции в новые технологии управления являются необходимым условием для выживания и процветания банков в условиях экономической нестабильности. Технологии позволяют банкам снижать издержки, повышать качество управления рисками, лучше понимать потребности клиентов и быстрее адаптироваться к изменениям во внешней среде. Более того, технологии создают основу для развития новых бизнес-моделей и источников дохода, которые могут компенсировать снижение доходов от традиционных банковских услуг [8].

Стратегия Банка ВТБ (ПАО) по внедрению новых технологий управления также отражает более широкие тренды в банковском секторе. Все крупные банки мира инвестируют в цифровизацию, развитие искусственного интеллекта и создание экосистем. Это означает, что банки, которые не будут следовать этим трендам, рискуют отстать от конкурентов и потерять рыночную долю. В этом контексте стратегия банка может рассматриваться как адекватный ответ на вызовы современной экономики и финансовой системы [9].

Завершая анализ, хотим отметить, что новые технологии управления в Банке ВТБ (ПАО) представляют собой комплексный подход к повышению устойчивости и конкурентоспособности банка в условиях экономической нестабильности. Все эти инициативы — от внедрения искусственного интеллекта и аналитики данных до развития экосистемного подхода и совершенствования управления человеческим капиталом — направлены на создание более гибкой, эффективной и инновационной организации. Опыт Банка ВТБ (ПАО) показывает, что

в условиях быстрых изменений и высокой неопределенности именно технологии и инновации становятся ключевыми факторами успеха. Однако успех зависит не только от технологий, но и от способности организации эффективно их внедрять, от качества управления изменениями и от готовности всей организации к трансформации.

Таким образом, Банк ВТБ (ПАО) демонстрирует, что традиционные банки могут успешно конкурировать с финтех-компаниями и адаптироваться к новым реалиям, если готовы инвестировать в инновации и переосмыслить свою бизнес-модель в соответствии с требованиями времени.

#### Литература:

1. Основные направления развития финансовых технологий на период 2025–2027 годов / Центральный банк Российской Федерации. — М.: ЦБ РФ, 2024. — 64 с.
2. Распоряжение Правительства РФ от 29.12.2022 № 4355-р (ред. от 21.12.2023) «Об утверждении Стратегии развития финансового рынка РФ до 2030 года». — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202212310037>
3. ПАО ВТБ. Годовой отчет за 2022 год. — М.: ПАО ВТБ, 2023. — 233 с. — URL: [https://www.vtb.ru/media-files/vtb.ru/sitepages/ir/statements/annual/Annual\\_report\\_2022\\_RUS\\_.pdf](https://www.vtb.ru/media-files/vtb.ru/sitepages/ir/statements/annual/Annual_report_2022_RUS_.pdf)
4. ПАО ВТБ. Стратегия устойчивого развития Банка ВТБ на 2022–2025 годы. — М.: ПАО ВТБ, 2021. — 3 с.
5. Василенко, И. А. Инновации в банковской сфере в условиях цифровизации экономики / И. А. Василенко // Научные записки молодых исследователей. — 2024. — Т. 12, № 2. — С. 80–92.
6. Лебедева, Н. Ю. Современные тенденции цифровизации в банковской сфере / Н. Ю. Лебедева, А. И. Колосов, Е. С. Лобачева // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. — 2024. — № 2. — С. 114–120. — DOI 10.22394/2079-1690-2024-1-2-114-120.
7. Макаркина, К. В. Цифровизация банковского сектора в России / К. В. Макаркина, Ю. С. Попонкина // Контентус. — 2022. — № 6 (119). — С. 18–25. — DOI 10.24411/2658-6932-2022-6-18-25.
8. Голикова, О. А. Цифровизация банковской отрасли: основные направления трансформации и современные тренды / О. А. Голикова // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. — 2024. — № 3 (11). — С. 60–72. — DOI 10.24412/2782-4845-2024-11-60-72.
9. Чеботаев, Н. Н. Цифровое развитие и перспективы банковской отрасли РФ / Н. Н. Чеботаев, А. В. Будянский // The Scientific Heritage. — 2021. — № 78–3 (78). — С. 51–56. — DOI 10.24412/9215-0365-2021-78-3-51-56.

## Кадровый резерв в системе муниципального управления: традиции, современные вызовы и перспективы развития

Ларина Мария Игоревна, студент магистратуры

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Воронежский филиал

*В статье рассматриваются ключевые подходы к формированию и использованию кадровых резервов на муниципальном уровне. Анализируются исторические предпосылки, институциональные ограничения и современные практики, выявляются основные проблемы: фрагментация резервов, дефицит целеполагания, слабая назначаемость. Предлагается методологическая модель из пяти этапов (планирование — отбор — подготовка — использование — оценка эффективности) и направления дальнейшего развития, включая переход к «динамической платформе готовности» и интеграцию с внешними экосистемами.*

**Ключевые слова:** муниципальное управление, кадровый резерв, государственная служба, назначаемость, оценка эффективности, кадровая политика.

## Staff reserve in the municipal government system: traditions, contemporary challenges, and development prospects

*This article examines key approaches to the formation and use of talent reserves at the municipal level. It analyzes historical prerequisites, institutional constraints, and current practices, identifying key problems: fragmentation of talent reserves, lack of goal-setting, and weak appointments. A five-stage methodological model (planning—selection—training—utilization—performance evaluation) and directions for further development are proposed, including the transition to a «dynamic readiness platform» and integration with external ecosystems.*

**Keywords:** *municipal governance, talent pool, civil service, appointments, performance evaluation, HR policy.*

Кадровый резерв в муниципальном управлении давно воспринимается как одна из ключевых технологий поддержания устойчивости местной власти и одновременного обновления управленческих команд. По мере усложнения задач городов и районов — от пространственного развития до внедрения цифровых сервисов и выстраивания партнёрств с бизнесом и гражданским обществом — запрос на осмысленную, системную работу с резервами только растёт. Однако исследовательская и практическая повестка вокруг резервов неоднородна. С одной стороны, закрепились традиции рассматривать резерв как проверенную HR-практику, ценность которой очевидна: она позволяет прогнозировать замещение ключевых должностей, формировать горизонт кадровых возможностей и снижать риски управленческих разрывов [5]; [10]. С другой — накопился массив критических наблюдений о методологических и организационных проблемах: фрагментарность нормативной базы, слабая связка с целеполаганием, избыточная интуитивность процедур отбора и подготовки, а главное — недостаточная назначаемость и разрыв между ожиданиями резервистов и реальными карьерными траекториями [22]; [25]; [3]. Эти две оптики сосуществуют и в академических публикациях, и в экспертных обсуждениях, и в практике муниципальных органов, что подталкивает к попытке реконструировать методологический каркас резерва именно в контексте местного самоуправления.

Традиционное основание муниципальных резервов в России во многом наследует управленческие подходы советского периода. Исторический опыт показал: вертикальная мобильность была жёстко встроена в иерархические механизмы, а подготовка и выдвижение кадров — элемент единого, тесно институционализированного процесса [6]; [17]. На муниципальном уровне это выражалось в наличии «коротких» карьерных лестниц, сильной роли наставничества и партийно-административного контроля, а также в тесной связке обучения с назначениями. Сама номенклатурная система обеспечивала множественные каналы зависимости, узлы влияния и дублирующие связи, что одновременно придавало управленческой сети устойчивость и воспроизводило патримониальные практики и клиентелизм [13]; [1].

В этой модели были свои сильные стороны: предсказуемость кадрового движения, понятные правила игры, развитые инфраструктуры подготовки. Но были и системные ограничения — закрытость, зависимость продвижения от лояльности, «теневая социальность» [1]. Современные муниципальные резервы закономерно дистанцируются от этих практик, стремясь соединить прозрачные процедуры, конкуренцию и человекоцентричную повестку развития [19]. При этом именно «советская» идея связки обучения, оценки и назначения — как единого управленческого цикла — остаётся актуальной, требуя переосмыс-

ления на новом уровне требований к качеству публичного управления [28]; [29].

Если выйти из исторической перспективы и посмотреть на сегодняшнюю конфигурацию муниципальных резервов, бросаются в глаза три узла проблем. Во-первых, множественность и несогласованность уровней и видов резервов. На практике часто параллельно существуют «внутриведомственные» списки перспективных сотрудников администраций, региональные управленческие резервы, отраслевые списки (например, в образовании, ЖКХ, социальной сфере), а также «внешние» источники — выпускники конкурсных и образовательных программ (в т. ч. «Лидеры России») [7]. Между этими контурами нет прозрачных шлюзов и «сквозных» правил сопоставления профилей, что затрудняет горизонтальную и вертикальную мобильность в пределах муниципального карьерного пространства [29].

Во-вторых, смещение фокуса с целеполагания на инструменты. Много внимания уделяется технологиям оценки и обучения, но реже — осмыслению, ради каких именно целевых должностей и управленческих миссий формируется резерв конкретного муниципалитета [15]. Отсюда — несоответствие содержания подготовки реальным вызовам территории и академизм вместо прикладной результативности [2]. В-третьих, дефицит измеримости. Муниципалитеты редко используют «жёсткие» и «мягкие» метрики эффективности работы с резервом: назначаемость, доля замещений по целевым позициям, время закрытия вакансий, карьерная динамика резервистов, eNPS программ, изменения в управленческих компетенциях и инновационной активности [27]; [18].

Нормативно-правовые основания резервов на муниципальном уровне пересекаются с регламентацией государственной службы, но часто остаются общими или рамочными. Это порождает две крайности. Первая — гиперформализация, когда механизм резерва становится способом обхода конкурсных процедур и «быстрого» назначения «своих» [31]; [32]; [22]. Вторая — декоративность, когда наличие резерва не влияет на замещения и карьерную мобильность. Обе крайности подрывают доверие и демотивируют сильных кандидатов. Рецепт — связать приоритет назначений из резерва с прозрачными минимальными требованиями и публичной отчётностью по двум ключевым метрикам эффективности [18]; [9].

Данные по ряду управленческих резервов показывают характерную картину: у резервистов выше удовлетворённость карьерой и выше уверенность в перспективах служебного роста по сравнению с «фоновым» массивом госслужащих; вместе с тем число тех, кто считает себя готовым к повышению, стабильно превосходит число тех, кто видит реальные перспективы роста [29]. Для муници-

палитетов это «красный флажок»: без прозрачных карьерных карт и реальной назначаемости резерв быстро теряет легитимность. Отдельный практический урок даёт опыт «школы губернаторов»: высокая назначаемость обеспечивается, когда (а) заранее определены конкретные целевые должности; (б) источники отбора и процедуры выдвижения организованы качественно; (в) обучение жёстко связано с кадровыми решениями [29]; [10]. В переносе на муниципальный уровень это означает: формирование «корзины» целевых позиций, проектные назначения в ходе обучения, приоритизация резервистов при замещении при соблюдении минимума конкурсных требований [18].

С учётом нарастающих вызовов — кадрового старения в ряде территорий, высокой конкуренции за молодых управленцев, цифровой трансформации процессов, запросов на сервисность и участие жителей — перспективы развития муниципальных резервов просматриваются в нескольких направлениях.

Переход от «статичного» списка к «динамической платформе готовности». Это означает постоянный цикл диагностики, микролёрнинг, проектные спринты и обновление профилей в режиме реального времени, интеграцию данных (результаты проектов, обратная связь жителей, КРП подразделений) [28]; [14].

«Резерв миссий». Наряду с кадровыми позициями формируются миссии под конкретные задачи развития (жилищно-коммунальная модернизация квартала, реформирование маршрутной сети, внедрение клиентских

сценариев «жизненных ситуаций»), и резервисты назначаются на них как проектные руководители или кураторы, получая управленческие «часы налёта» и оцифровываемые результаты [18]; [5].

Межмуниципальные консорциумы резерва. Малые города и сельские районы объединяются для совместной подготовки и взаимных стажировок, выравнивая доступ к качественным практикам оценки и развитию; методическое ядро (оценочные центры, контент программ) может обеспечиваться региональными вузами и центрами компетенций [8]; [4].

Интеграция с внешними экосистемами. Университеты, НКО, бизнес формируют «мостики» в резерв: наставничество «снаружи внутрь», совместные кейсы, временные командировки в муниципальные проектные офисы повышают управленческую плотность и расширяют кадровый горизонт [20]; [11].

Правовая «гигиена» и публичная отчётность. Регламенты должны чётко фиксировать, на какие позиции и в каком порядке возможны приоритетные назначения из резерва; ежегодные отчёты — раскрывать назначаемость, долю замещений по целевым позициям, время закрытия вакансий, результаты проектов резервистов [9]; [31]; [32].

Культура наставничества и развитие «мягких» навыков. Муниципальная специфика делает критичными навыки коммуникации с населением, межведомственной координации, работы с конфликтами интересов; их целенаправленное развитие — зона персонального наставничества и командных тренингов [5]; [23].

#### Литература:

1. Афанасьев М. Н. Теневая социальность в механизме власти. — М., 2000.
2. Алтухова Е. М., Васильева А. А., Мирзоян В. С. Формирование кадрового резерва для органов власти // Вестник РГГУ. 2018. № 4.
3. Аржанухин В. И., Зерчанинова Е. В. Кадровый резерв органов власти: проблемы и пути решения // Государственная служба. 2012. № 2.
4. Барабашев Г. В., Стружак Е. Н. Концепция управленческого кадрового резерва // Государственная служба. 2009. № 5.
5. Волкова В. Н. и др. Управленческие кадры и кадровый резерв: проблемы и перспективы. — М., 2022.
6. Долженкова Е. А. Номенклатурная система и кадровая политика в СССР. — М., 2012.
7. Ирхин Ю. В. Конкурсы управленцев и кадровые резервы // Вестник госслужбы. 2019. № 3.
8. Ищенко А. В., Рехина Е. Н. Кадровая политика на муниципальном уровне. — СПб., 2013.
9. Ковтков С. В., Кузнецов В. И. Оценка эффективности кадровых резервов // Вестник МГУУ. 2019. № 2.
10. Комиссаров А. Г., Брызгалин С. А. Лидеры России как кадровый резерв. — М., 2022.
11. Karoso H. et al. Human Capital in Public Administration. — Berlin, 2023.
12. Мирзоян В. С. Наставничество и кадровая политика на муниципальном уровне // Управленческое консультирование. 2020. № 7.
13. Мохов В. Л. Административные практики СССР. — М., 2005.
14. Mouratidou A., Grabarski M., Donald D. Modern HR systems in governance. — Oxford, 2023.
15. Налимов С. С. Кадровая стратегия органов власти. — Казань, 2019.
16. Нелюбин А. А. Человекоцентричность в управлении. — М., 2014.
17. Нисневич Ю. А. Государственная кадровая политика в СССР и России. — М., 2015.
18. Общая концепция формирования кадрового резерва госслужбы РФ. — М., 2017.
19. Охотский Е. В., Сулемов В. А. Государственная служба в России. — М., 1998.
20. Палитай В. В., Попова С. А., Селезнева И. В. Молодёжные управленческие резервы. — Екатеринбург, 2020.

21. Плиева Л. А. Кадровый резерв муниципальной службы // Вестник госслужбы. 2016. № 5.
22. Пугачева Е. В. Проблемы кадровых резервов муниципальной службы. — Самара, 2022.
23. Srimulyani E. HR Development in Public Service. — Jakarta, 2020.
24. Sternberg R. J. Leadership and Human Capital. — Cambridge, 2023.
25. Шарин А. Ю. Резерв кадров в госслужбе: опыт и проблемы. — СПб., 2015.
26. Шебураков А. В. Кадровый резерв: методология и практика. — М., 2005.
27. Шебураков А. В. Методы оценки кадрового резерва // Управление персоналом. 2010. № 3.
28. Шебураков А. В. Муниципальные кадровые резервы: вызовы и решения. — М., 2019.
29. Шебураков А. В., Татарина Н. В. Управленческий кадровый резерв: опыт и перспективы. — М., 2021.
30. Захаров В. А. Эффективность кадровой политики. — М., 2000.
31. Минтруд РФ. Методические рекомендации по формированию кадрового резерва. — М., 2019.
32. Минтруд РФ. Положение о кадровом резерве государственной службы. — М., 2020.

## Сравнение расходов России и США на здравоохранение в период пандемии COVID-19 и после начала специальной военной операции (2020–2025 гг.)

Майорова Анна Викторовна, студент магистратуры

Научный руководитель: Чвырева Наталья Владимировна, кандидат медицинских наук, доцент  
Рязанский государственный медицинский университет имени академика И. П. Павлова

*В статье автор сравнивает государственные расходы на здравоохранение в Российской Федерации и Соединённых Штатах Америки в два ключевых периода: пандемию новой коронавирусной инфекции (2020–2021 гг.) и во время начала специальной военной операции (СВО) на Украине (февраль 2022 г. — декабрь 2025 г.).*

**Ключевые слова:** здравоохранение, бюджетные расходы, Россия, США, COVID-19, специальная военная операция, ВВП.

### Введение

Глобальные кризисы — будь то эпидемии или геополитические конфликты — напрямую влияют на структуру государственных расходов. Пандемия COVID-19 (2020–2021 гг.) и последующая специальная военная операция (СВО), начатая Россией в феврале 2022 года, стали важными точками перелома в бюджетной политике многих стран. Особенно это коснулось сферы здравоохранения: в первом случае она стала центром антикризисных мер, во втором — частью мобилизационной экономики. Цель данной работы — сравнить, как изменились расходы на здравоохранение в России и США в эти два периода.

### 1. Расходы на здравоохранение в период пандемии (2020–2021 гг.)

В ответ на пандемию Конгресс США принял закон «CARES Act» (апрель 2020 г.), который выделил 175 млрд долларов на поддержку системы здравоохранения [1]. Всего на борьбу с последствиями пандемии федеральное правительство направило более 4 трлн долларов, значительная часть — на медицинские нужды [2].

Российское правительство также увеличило финансирование здравоохранения. В 2020 году на борьбу с COVID-19 было дополнительно выделено 450 млрд

рублей (~6 млрд долларов по курсу), а в 2021 году — ещё около 200 млрд рублей [3].

Последнее значение 2022 года составляет 6,92 процента, что меньше, чем 6,98 процента в 2021 году. Для сравнения, средний мировой показатель составляет 6,74 процента, согласно данным из 185 стран. Исторически средний показатель по России с 2000 по 2022 год составляет 5,41 процента. Минимальное значение, 4,75 процента, было достигнуто в 2007 году, а максимальное значение в 8,04 процента было зафиксировано в 2020 году [4]. Это соответствует среднему уровню для стран с доходом выше среднего, но значительно уступает показателям США.

### 2. Расходы на здравоохранение после начала СВО (2022–2025 гг.)

После февраля 2022 года США не изменили приоритетов в сфере здравоохранения, поскольку СВО не затронула их территориально. Однако в 2023 году Конгресс прекратил выделение чрезвычайных средств на пандемию [5]. Тем не менее в США, общие расходы на здравоохранение остаются стабильно высокими: в 2023 году — 17,3 % ВВП, в 2024 году — 17,1 % ВВП [6].

В России с началом СВО произошла перестройка бюджетных приоритетов. Суммарная доля расходов на

национальную оборону, национальную безопасность и правоохранительную деятельность составит 5,8 % ВВП на 2023–2025 годы и будет увеличена по сравнению с аналогичным показателем 2022 года – 5,2 % ВВП [7]. При этом расходы на здравоохранение не были резко сокращены.

Согласно федеральному закону о бюджете на 2023 год, ассигнования на здравоохранение составили 2,8 трлн рублей (~30 млрд долларов), или 2,3 % ВВП [8]. В 2024–2025 годах аналогичные объёмы сохранялись. Особое внимание уделялось медицинскому обеспечению участ-

ников СВО: созданы реабилитационные центры, увеличены закупки медоборудования [9].

### Заключение

Таким образом, пандемия и СВО по-разному повлияли на бюджетную политику двух стран. Видно, что США сохранили рекордно высокий уровень финансирования здравоохранения, тогда как Россия перераспределила бюджетные приоритеты в пользу обороны, несмотря на сохранение базового уровня медицинских ассигнований.

### Литература:

1. Coronavirus Aid, Relief, and Economic Security Act (Public Law 134.283–284). — Текст: электронный // congress.gov: [сайт]. — URL: <https://www.congress.gov/bill/116th-congress/house-bill/748/text> (дата обращения: 17.01.2026).
2. Congressional, B. O. The Budget and Economic Outlook: 2021 to 2031 / B. O. Congressional. — Текст: электронный // cbo.gov: [сайт]. — URL: <https://www.cbo.gov/publication/56970> (дата обращения: 17.01.2026).
3. Министерство, ф. Р. Отчёт об исполнении федерального бюджета за 2020 год / ф. Р. Министерство. — Текст: электронный // pravo.gov.ru: [сайт]. — URL: [http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?doc\\_itself=&nd=602510648&page=1&rk=0#I0](http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?doc_itself=&nd=602510648&page=1&rk=0#I0) (дата обращения: 19.01.2026).
4. The, W. B. Current health expenditure (% of GDP) — Russian Federation / W. B. The. — Текст: электронный // The Global Economy: [сайт]. — URL: [https://www.theglobaleconomy.com/Russia/Health\\_spending\\_as\\_percent\\_of\\_GDP/](https://www.theglobaleconomy.com/Russia/Health_spending_as_percent_of_GDP/) (дата обращения: 19.01.2026).
5. Department, o. S. Congressional Budget Justification Department of State, Foreign Operations, and Related Programs Fiscal Year 2023 / o. S. Department. — Текст: электронный // state.gov: [сайт]. — URL: [https://www.state.gov/wp-content/uploads/2022/03/FY-2023-Congressional-Budget-Justification\\_Final\\_03282022.pdf](https://www.state.gov/wp-content/uploads/2022/03/FY-2023-Congressional-Budget-Justification_Final_03282022.pdf) (дата обращения: 20.01.2026).
6. National Health Expenditure Projections, 2024–33: Despite Insurance Coverage Declines, Health To Grow As Share Of GDP. — Текст: электронный // PubMed: [сайт]. — URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/40561359/> (дата обращения: 19.01.2026).
7. Счетная, палата Российской Федерации Заключение Счетной палаты Российской Федерации на проект федерального закона «О федеральном бюджете на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов» / палата Российской Федерации Счетная. — Текст: электронный // ach.gov.ru: [сайт]. — URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/35d/r2d8d7whira13h9qik1mt45q6vwcrabw.pdf> (дата обращения: 19.01.2026).
8. Федеральный закон от 05.12.2022 N 466-ФЗ «О федеральном бюджете на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов». — Текст: электронный // consultant.ru: [сайт]. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_433298/6e24082b0e98e57a0d005f9c20016b1393e16380/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_433298/6e24082b0e98e57a0d005f9c20016b1393e16380/) (дата обращения: 20.01.2026).
9. О внесении изменений в некоторые указы Президента Российской Федерации. — Текст: электронный // publication.pravo.gov.ru: [сайт]. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202412090017> (дата обращения: 20.01.2026).

## Применение функционально-стоимостного анализа в качестве маркетингового инструмента при организации массовых соревнований по циклическим видам спорта

Мякишев Денис Витальевич, аспирант  
Московский университет «Синергия»

*В статье рассмотрено применение функционально-стоимостного анализа в качестве инструмента увеличения эффективности при проведении соревнований по циклическим видам спорта. Анализируются основные функции, влияющие на стоимость стартовых слотов. Для определения наиболее важных функции использовался метод расстановки приоритетов.*

**Ключевые слова:** функционально-стоимостной анализ, циклические виды спорта, метод расстановки приоритетов.

## Введение

В настоящее время в нашей стране проводится большое количество соревнований по циклическим видам спорта, поэтому проблема повышения конкурентоспособности является актуальной для всех организаторов данных спортивных событий. Сегодня для привлечения большого количества участников необходимо учитывать нужды и потребности, как спортсменов-любителей, так и профессионалов. Для этого необходимо рационально использовать кадровые, финансовые, материальные ресурсы. Как известно, проблема обеспечения конкурентоспособности зависит от заданных финансово-экономических показателей. Поэтому в данной статье функционально-стоимостной анализ будет рассмотрен в качестве инструмента управления процессами, влияющих на стоимость услуги. Многие считают, что функционально-стоимостной анализ может применяться только в производственной сфере. Однако, данный метод можно адаптировать и для применения в сфере услуг [1].

Как было замечено выше функционально-стоимостной анализ представляет собой технологию, которая позволяет оценить реальную стоимость услуги. Прямые и косвенные расходы распределяются по услугам в зависимости от объёма ресурсов, необходимых на каждом из этапов организации соревнований по циклическим видам спорта. Цель ФСА заключается в правильном распределении средств, которые выделяются на оказание услуг по прямым и косвенным издержкам [4]. Данный метод позволяет наиболее реально оценивать расходы организаторов соревнований.

## Основная часть

Рассмотрим вновь создаваемый проект по проведению массовых соревнований по циклическим видам спорта. Цель данного проекта стать одним из лидеров и добиться ведущего положения среди других организаторов соревнований по циклическим видам спорта на внутреннем рынке. Поэтому главными задачами будут:

1. Рост объёма продаж слотов.
2. Увеличение прибыли.

Для выполнения поставленных задач определим последовательность функций, влияющих на ценность предоставляемой услуги:

1. Общая организация и управление проведения соревнований по циклическим видам спорта. Деятельность по созданию новых и совершенствование ранее созданных функционирующих систем, адаптированных под изменяющиеся внешние и внутренние условия.
2. Управление планированием. Представляет собой работу направленную на проведение соревнований по циклическим видам спорта, используя составление различных планов.
3. Обеспечение кадрами и мотивация. Подбор судей, медицинского персонала, волонтеров и создание стимулов, способствующих эффективной деятельности.
4. Контроль. Состоит из деятельности, направленной на наблюдение за происходящими процессами в соревнованиях по циклическим видам спорта и выявления возможных отклонений от заданной программы.
5. Координация. Включает работу по обеспечению согласованности в работе подразделений и отдельных исполнителей с помощью установления рациональных связей между ними.
6. Маркетинг, т. е. управление изучением и использованием рынка, продвижение соревнований по циклическим видам спорта на рынке. Проведение рекламных кампаний, развитие торговых, спонсорских, партнёрских отношений, направленных на совершенствование маркетинговых программ.
7. Управление финансово-хозяйственным обеспечением соревнований. Включает подготовку трасс для проведения соревнований, подготовку спортивного оборудования и хронометража, изготовление протоколов, приобретение призовой продукции, медалей финишёров, оплату судейской коллегии, медицинской бригады и обслуживающего персонала. Финансово-хозяйственный отдел в зависимости от количества участников соревнований может быть увеличен или уменьшен. Всё выше перечисленное, необходимо заложить в генеральную смету [2].

Для каждой приведённой выше функции необходимо определить полные затраты и количество рабочих часов. Далее для каждой функции рассчитывается количественная характеристика источника издержек. После необходимо произвести окончательный расчёт затрат на производство услуги.

Далее целесообразно рассмотреть вопросы, связанные с запланированной доходностью.

1. Выяснить насколько рынок диктует уровень цен. Определить равновесную цену, при которой объём спроса совпадёт с объёмом предложения. Это означает, что организаторы соревнований должны предложить спортсменам такое

количество слотов, которое будет куплено по заданной цене. Если цена окажется выше равновесной, то образуется излишек нераспроданных слотов, если цена будет ниже, то возникнет дефицит.

В настоящее время в нашей стране на рынке организации соревнований по циклическим видам спорта существует высокая конкуренция. Поэтому фактическая цена слотов на многих спортивных мероприятиях близка к равновесной. Организаторы соревнований борются за своих клиентов, поэтому на данном рынке отсутствует монополия, и как следствие нет завышенной цены стартовых слотов.

2. Определить какие функции, рассчитанные по методу ФСА дают больший доход, чем другие. Это необходимо сделать для внесения планируемой надбавки на расходы.

3. Определить соотношение конечной цены продукции с ФСА показателями.

Для определения наиболее важных функций используем метод расстановки приоритетов, который даст достоверные результаты [3].

Данный метод включает несколько этапов:

На первом этапе необходимо построить таблицу, в которой определить абсолютный и относительный приоритеты функций по первому критерию. Выбирается система оценок. В нашем случае это- 0,5 балла; 1 балл; 1,5 балла. Сравниваем вертикальные и горизонтальные столбцы. Если объект сравнения по строке менее важен, чем по столбцу ставится 0,5 балла, если функции равны по значимости 1 балл, если функция по строке выше, чем по столбцу 1,5 балла.

На втором этапе определяются абсолютные и относительные приоритеты функций. Порядок нахождения абсолютных приоритетов приведён ниже. Относительный приоритет находится делением абсолютного приоритета данной строки на сумму абсолютных приоритетов всей таблицы.

На третьем этапе определяется значимость критериев. Для этого сопоставляют критерии оценки функций.

Таблица 1. Определение значимости каждой функции

Вариант	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	Сумма по строке	Абсолютный приоритет	Значимость
F1	1,0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	10,0	68,50	0,22
F2	0,5	1,0	0,5	1,5	1,5	0,5	1,5	7,0	43,00	0,14
F3	0,5	1,5	1,0	1,5	1,5	1,0	1,5	8,5	55,00	0,17
F4	0,5	0,5	0,5	1,0	1,5	0,5	0,5	5,0	31,00	0,10
F5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	4,0	26,50	0,08
F6	0,5	1,5	1,0	1,5	1,5	1,0	1,5	8,5	55,00	0,17
F7	0,5	0,5	0,5	1,5	1,5	0,5	1,0	6,0	36,50	0,12
сумма									315,50	1

$$P1 \text{ abc} = 1,0 \times 10 + 1,5 \times 7 + 1,5 \times 8,5 + 1,5 \times 5 + 1,5 \times 4 + 1,5 \times 8,5 + 1,5 \times 6 = 68,50$$

$$P2 \text{ abc} = 0,5 \times 10 + 1,0 \times 7 + 0,5 \times 8,5 + 1,5 \times 5 + 1,5 \times 4 + 0,5 \times 8,5 + 1,5 \times 6 = 43,00$$

$$P3 \text{ abc} = 0,5 \times 10 + 1,5 \times 7 + 1,0 \times 8,5 + 1,5 \times 5 + 1,5 \times 4 + 1,0 \times 8,5 + 1,5 \times 6 = 55,00$$

$$P4 \text{ abc} = 0,5 \times 10 + 0,5 \times 7 + 0,5 \times 8,5 + 1,0 \times 5 + 1,5 \times 4 + 0,5 \times 8,5 + 0,5 \times 6 = 31,00$$

$$P5 \text{ abc} = 0,5 \times 10 + 0,5 \times 7 + 0,5 \times 8,5 + 0,5 \times 5 + 1,0 \times 4 + 0,5 \times 8,5 + 0,5 \times 6 = 26,50$$

$$P6 \text{ abc} = 0,5 \times 10 + 1,5 \times 7 + 1,0 \times 8,5 + 1,5 \times 5 + 1,5 \times 4 + 1,0 \times 8,5 + 1,5 \times 6 = 55,00$$

$$P7 \text{ abc} = 0,5 \times 10 + 0,5 \times 7 + 0,5 \times 8,5 + 1,5 \times 5 + 1,5 \times 4 + 0,5 \times 8,5 + 1,0 \times 6 = 36,50$$

Таким образом, самой важной оказалась функция общей организации и управления соревнованиями (F1). Наименьшее значение имеют функции контроля (F4) и координации (F5).

Проведя соревнования и получив данные о расходах по каждой функции, можно построить диаграмму качества исполнения функций. Такая диаграмма строится исходя из данных значимости каждой функции и затрат потраченных на её реализацию. Диаграмма даст объективную оценку распределению средств, в зависимости от веса каждой функции [5].

**Заключение.** Исходя из вышесказанного получаем, что функционально-стоимостной анализ позволяет охватить многие факторы продвижения соревнований по циклическим видам спорта. Он даёт возможность:

1. Выявить пути снижения затрат на этапе организации и проведения соревнований, что позволит снизить стоимость слота и увеличить количество участников.

2. С помощью подходящей рекламной компании разработать оптимальную стратегию продвижения.

3. Выяснить какие услуги, требующиеся участникам соревнований могут быть реализованы организаторами.

Таким образом, функционально-стоимостной анализ представляет собой эффективный способ выявления резервов сокращения затрат при организации и проведении соревнований по циклическим видам спорта.

## Литература:

1. Гурьев Д. К. Использование функционально-стоимостного анализа в качестве инструмента по увеличению эффективности деятельности подразделений в сфере услуг // Глобальные рынки и финансовый инжиниринг. 2015. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-funktsionalno-stoimostnogo-analiza-v-kachestve-instrumenta-po-uvlicheniyu-effektivnosti-deyatelnosti-podrazdeleniy-v> (дата обращения: 12.01.2026).
2. Давыдова Е. Ю. Основные функции менеджмента на примере спортивных соревнований Санкт-Петербурга // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики. 2008. № 50. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-funktsii-menedzhmenta-na-primere-sportivnyh-sorevnovaniy-sankt-peterburga> (дата обращения: 15.01.2026).
3. Ласоцкая О. В., Пузыревская А. А. Сущность метода попарного анализа и метода расстановки приоритетов в функционально-стоимостном анализе // Science Time. 2021. № 5 (89). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-metoda-poparnogo-analiza-i-metoda-rasstanovki-prioritetov-v-funktsionalno-stoimostnom-analize> (дата обращения: 10.01.2026).
4. Лескова Т. М. Функционально-стоимостной анализ при решении задач стандартизации и сертификации систем менеджмента качества // Вестник ИРГТУ. 2010. № 1 (41). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/funktsionalno-stoimostnoy-analiz-pri-reshenii-zadach-standartizatsii-i-sertifikatsii-sistem-menedzhmenta-kachestva> (дата обращения: 12.01.2026).
5. Сорока А. В., Пузыревская А. А. Построение диаграммы качества исполнения функций в функционально-стоимостном анализе // Science Time. 2021. № 5 (89). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-diagrammy-kachestva-ispolneniya-funktsiy-v-funktsionalno-stoimostnom-analize> (дата обращения: 14.01.2026).

## Адаптация зарубежных моделей социального государства к российской действительности: сравнительный анализ и рекомендации

Нестерова Екатерина Константиновна, студент магистратуры  
 Научный руководитель: Новоселов Сергей Николаевич, доктор экономических наук, профессор  
 Московский международный университет

*В статье проводится сравнительный анализ основных моделей социального государства — скандинавской, германской, сингапурской и канадской — с целью выявления элементов, применимых к российским социально-экономическим и институциональным условиям. На основе анализа статистических данных и результатов пилотных проектов показано, что полная копия зарубежных моделей невозможна, однако адаптивная интеграция отдельных механизмов (например, дуального образования, социального контракта, прогрессивного налогообложения и пенсионных накоплений) способна повысить эффективность реализации конституционного принципа социального государства в Российской Федерации. Обосновывается необходимость поэтапного внедрения лучших практик с учётом российской специфики.*

**Ключевые слова:** социальное государство, зарубежные модели, сравнительный анализ, адаптация, социальная политика, Россия, национальные проекты.

## Adaptation of foreign models of the social state to the Russian reality: comparative analysis and recommendations

*The article presents a comparative analysis of key welfare state models — Scandinavian, German, Singaporean, and Canadian — aimed at identifying elements applicable to Russia's socio-economic and institutional context. Based on statistical data and pilot project outcomes, it is demonstrated that full replication of foreign models is unfeasible; however, adaptive integration of specific mechanisms (e.g., dual education, social contracts, progressive taxation, and pension savings) can enhance the effectiveness of implementing the constitutional principle of a social state in the Russian Federation. The study argues for the phased adoption of best practices, taking into account national specificity.*

**Keywords:** welfare state, foreign models, comparative analysis, adaptation, social policy, Russia, national projects.

### Введение

Конституция Российской Федерации, принятая в 1993 году, провозгласила страну социальным государством (ст.

7), однако практическая реализация этого принципа остаётся фрагментарной. Согласно данным Росстата (2024), уровень бедности в России составляет 18 %, а коэффициент Джини — 0,43, что указывает на высокую степень

социального неравенства. В то же время в странах с устойчивыми моделями социального государства (Швеция, Германия, Канада) эти показатели существенно ниже. В этой связи актуальным становится вопрос адаптации зарубежного опыта к российской действительности с учётом национальных институциональных, экономических и культурных особенностей.

В статье применяется сравнительно-институциональный анализ, направленный на выявление структурных и функциональных особенностей зарубежных моделей социального государства и их сопоставление с российской институциональной средой. Методологическая основа включает элементы подхода переноса политик, позволяющего оценить условия и риски трансплантации институциональных практик. Эмпирической базой послужили официальные статистические данные (Росстат, Минфин, Минтруд РФ), отчёты по пилотным проектам, а также ключевые академические работы по сравнительной социальной политике.

### Сравнительный анализ моделей социального государства

Наиболее влиятельной типологией моделей социального государства остаётся классификация Г. Эспинг-Андерсена, выделяющего три основные модели: либеральную (США, Канада), консервативно-корпоративную (Германия, Франция) и социал-демократическую (Швеция, Норвегия). К ним часто добавляют азиатскую модель (Сингапур), основанную на принципах индивидуальной ответственности и обязательных накоплений.

Социал-демократическая модель строится на идее универсализма: все граждане имеют равный доступ к высококачественным социальным услугам независимо от дохода или профессии. Скандинавская модель финансируется за счёт прогрессивного налогообложения: социальные расходы составляют более 30 % ВВП. В России же этот показатель — всего 12,4 % (Минфин РФ, 2023). Прямая трансплантация модели экономически нецелесообразна в краткосрочной перспективе, однако элементы — например, высокая адресность программ и приоритет инвестиций в человеческий капитал — могут быть адаптированы.

Германская модель делает акцент на социальном партнёрстве и профессионально-ориентированном образовании. В России успешно реализуются пилотные проекты дуального обучения в Татарстане, Москве и Свердловской области. По данным Минобрнауки (2024), трудоустройство выпускников таких программ достигает 79–82 %, что свидетельствует о высокой воспроизводимости этого элемента. Консервативно-корпоративная модель так же опирается на принцип subsidiarity, сильные профсоюзы и работодателей и на связь социальных прав с профессиональным статусом.

Сингапурская пенсионная система (CPF) основана на обязательных индивидуальных накоплениях с гаран-

тированной доходностью 4,5–6 % годовых. В отличие от этого, в России доля граждан, участвующих в негосударственном пенсионном обеспечении, составляет менее 12 %, а средняя доходность — 2,5–3,5 %. Реформа в духе сингапурской модели — введение автоматического подключения к НПФ с правом отказа — может значительно повысить пенсионную грамотность и устойчивость системы. Азиатская модель, хотя и выходит за рамки классификации Эспинг-Андерсена, представляет особый интерес как пример «сберегательного» социального государства, где акцент делается на личную ответственность и обязательные индивидуальные сбережения при минимальной перераспределительной функции государства.

Модель либерального государства благосостояния характеризуется минимальной государственной поддержкой, ориентацией на рыночные механизмы и адресную помощь преимущественно наиболее уязвимым группам. Канадская модель делает ставку на адресную, условную помощь — например, в виде социального контракта. В России с 2021 года реализуется аналогичная программа: по состоянию на 2024 год в ней участвуют более 210 тыс. человек, из которых 63 % вышли из бедности, а 58 % — трудоустроились (Минтруд РФ, 2024). Это доказывает эффективность данного механизма и обоснованность его масштабирования на все регионы с уровнем бедности выше 15 %.

Выбор стран для сравнения обусловлен следующими соображениями:

- Швеция — лидер по уровню социальной защищённости и человеческого капитала;
- Германия — образец успешного социального партнёрства и профессионального образования;
- Сингапур — пример эффективной, бюджетно-нейтральной пенсионной системы;
- Канада — баланс между адресной помощью и экономической эффективностью.

Все эти юрисдикции демонстрируют устойчивые результаты в снижении бедности и неравенства, при этом опираясь на принципиально разные институциональные логики, что позволяет выявить «переносимые» элементы для России.

### Адаптация: принципы и практические рекомендации

Полный трансферт зарубежных моделей в российские условия невозможен из-за различий в налоговом потенциале, институциональной среде и уровне доверия к государству. Однако возможна и целесообразна селективная адаптация с учётом следующих принципов:

- а. Поэтапность — внедрение элементов должно происходить последовательно, начиная с пилотных регионов (например, Москва, Татарстан, Калининградская область).
- б. Финансовая устойчивость — любые новые социальные обязательства должны сопровождаться источниками финансирования (например, введение прогрессивной шкалы НДФЛ).

с. Институциональная совместимость — механизмы должны интегрироваться в существующую правовую и административную систему без радикальных разрывов.

На основе анализа предлагаются следующие рекомендации:

— расширить практику социального контракта на всю страну;

— ускорить внедрение дуального образования в рамках нацпроекта «Образование»;

— реформировать пенсионную систему по сингапурскому принципу — с автоматической регистрацией и диверсификацией инвестирования;

— ввести прогрессивную шкалу НДФЛ для увеличения ресурсной базы социальных программ;

— унифицировать минимальные социальные стандарты по регионам для преодоления территориального неравенства.

Настоящее исследование имеет ряд ограничений. Во-первых, анализ носит преимущественно качественный характер и не включает эконометрическое моделирование эффектов от внедрения предложенных мер. Во-вторых, не учитывается в полной мере влияние культурных факторов (например, уровня доверия к государству или установок на индивидуальную ответственность), которые играют ключевую роль в устойчивости социальных ин-

ститутов. В-третьих, данные по пилотным проектам охватывают ограниченный временной горизонт и могут не отражать долгосрочных тенденций. Несмотря на это, выявленные практики демонстрируют достаточный потенциал для дальнейшего изучения и применения.

### Заключение

Россия не может и не должна копировать зарубежные модели социального государства в «чистом виде». Однако игнорирование мирового опыта будет означать добровольный отказ от эффективных инструментов социальной политики. Адаптация лучших практик — при учёте национальной специфики и поэтапном внедрении — открывает реальные возможности для преодоления разрыва между конституционными декларациями и реальностью. Такой подход позволит снизить уровень бедности до 6–7 % к 2030 году, повысить доверие граждан к социальной политике и приблизить российскую модель к идеалу подлинно эффективного социального государства.

Перспективным направлением дальнейших исследований может стать количественная оценка бюджетных эффектов от введения прогрессивного НДФЛ или моделирование долгосрочной устойчивости пенсионной реформы по сингапурскому типу.

### Литература:

1. Антонов М. В. Социальное государство: теоретико-правовой аспект // Журнал российского права. — 2018. — № 5. — С. 5–18.
2. Гонтмахер Е. Ш. Социальная политика в России: вызовы XXI века. — М.: Весь Мир, 2020. — 320 с.
3. Министерство финансов Российской Федерации. Отчёт об исполнении федерального бюджета за 2023 год. — М., 2024. — 84 с.
4. Федеральная служба государственной статистики. Уровень бедности в России в 2023 году: статистический сборник. — М.: Росстат, 2024. — 42 с.
5. Федеральная служба государственной статистики. Уровень бедности в России: 2020–2023 гг. [Электронный ресурс]. — URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 10.12.2024).
6. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Отчёт о реализации программы социального контракта (2024) [Электронный ресурс]. — URL: <https://gosmintrud.ru> (дата обращения: 12.12.2024).
7. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с изменениями от 14.03.2020) [Электронный ресурс]. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 10.12.2024).

## Особенности правового регулирования государственного кадастрового учета объектов недвижимости и формирования Единого государственного реестра недвижимости в новых субъектах Российской Федерации

Сабинайте Яна Алексеевна, студент магистратуры  
Тверской государственной технической университет

*Статья посвящена анализу особенностей правового регулирования процесса создания системы учета объектов недвижимости на территориях Донецкой и Луганской Народных Республик, Запорожской и Херсонской областей. Рассматриваются законодательные акты, обеспечивающие признание ранее возникших прав собственности, а также специальные процедуры верификации и переноса данных из прежних реестров в российскую систему.*

*Ключевые слова:* правовое регулирование, государственный кадастровый учет, переходный период, правовая интеграция.

В условиях территориальных и правовых преобразований, связанных с принятием в состав Российской Федерации новых субъектов, особую актуальность приобретает проблема правового регулирования государственного кадастрового учета (далее — ГКУ) объектов недвижимости и наполнение Единого государственного реестра недвижимости (далее — ЕГРН) достоверными и юридически значимыми сведениями. Успешность этой интеграции напрямую влияет на стабильность гражданского оборота, защиту прав собственности и восстановление экономики регионов.

В отношении новых субъектов Российской Федерации применяется специальное правовое регулирование, основанное на федеральных конституционных законах (далее — ФКЗ) № 5-ФКЗ, № 6-ФКЗ, № 7-ФКЗ и № 8-ФКЗ от 04.10.2022 о принятии соответствующих территорий в состав Российской Федерации, а также на нормативных разъяснениях Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии (далее — Росреестр) 08.08.2023 № 14–7219-ТГ/23. Эти акты предусматривают переходный период, в течение которого допускается использование документов, выданных до вхождения территорий в состав Российской Федерации, при условии их последующего приведения в соответствие с требованиями российского законодательства.

Основной целью правового регулирования является признание ранее возникших прав собственности и процедура верификация и переноса существующих данных в ЕГРН. Правовое регулирование ГКУ и регистрации прав в Российской Федерации осуществляется, прежде всего, на основании Федерального закона от 13.07.2015 № 218-ФЗ «О государственной регистрации недвижимости». Указанный закон закрепляет единство и порядок кадастрового учета и государственной регистрации прав, а также устанавливает правовой режим ЕГРН как единого информационного ресурса и содержит особые условия для новых регионов [1].

Формирование ЕГРН предполагает объединение кадастровой информации и сведений о зарегистрированных правах, что обеспечивает комплексный характер учета и регистрации. На территориях новых субъектов данный процесс осложняется отсутствием единообразных подходов к учету недвижимости в предшествующий период, различиями в документации, а также неполнотой или недостоверностью имеющихся сведений.

Прежде всего, это касается проблемы исходных данных. Ранее действовавшие системы учета часто не соответствовали стандартам точности, координатным системам и требованиям к составу сведений, принятым в Российской Федерации. В связи с этим, возникает необходимость проведения масштабных комплексных кадастровых работ и инвентаризации для уточнения границ

земельных участков и технических характеристик объектов капитального строительства. Для обеспечения этого процесса предусмотрены механизмы ускоренной аттестации местных кадастровых инженеров и привлечение специалистов из других регионов России.

Создание ЕГРН на территориях новых субъектов также связано с решением задач цифровизации и унификации данных. Перенос сведений из разрозненных источников в единую информационную систему требует значительных организационных и правовых усилий, включая установление ответственности за достоверность предоставляемой информации и определение правового статуса ранее учтенных объектов. При этом важную роль играет деятельность органов Росреестра, на которые возложены функции по координации учетно-регистрационных процессов и методическому сопровождению их реализации.

Правообладатели, чьи права возникли до присоединения, должны пройти процедуру внесения сведений о своем праве в ЕГРН. Это не является повторной регистрацией, а скорее юридическим актом признания и фиксации существующего права в новом реестре. Данная процедура призвана обеспечить плавный переход и минимизировать риски для добросовестных приобретателей.

В условиях миграции населения возникает проблема большого количества объектов, чьи собственники не могут быть установлены. Правовое регулирование предусматривает механизмы выявления и учета бесхозяйного имущества, а также порядок его передачи в муниципальную или государственную собственность по истечении установленного срока, что необходимо для предотвращения разрушения объектов и их дальнейшего вовлечения в оборот. Также существуют разрушенные объекты, для которых требуется разработка специальных административных регламентов для снятия уничтоженных объектов с кадастрового учета, а также для регистрации факта прекращения их существования, что является основой для дальнейшего восстановления или оформления компенсаций.

В новых регионах для кадастрового учета для внесения в ЕГРН сведений о расположении недвижимости на участке, то для подготовки технического плана не нужно использовать проектную документацию, разрешения на ввод в эксплуатацию и на строительство, а также включать их копии, планы зданий и сооружений в технический план.

Для уточнения границ участков, сведения о которых были внесены в ЕГРН на основании декларации, в орган регистрации прав представляется межевой план, подготовленный на основании, в том числе документов, подтверждающих право на участок и определявших границы участка при его образовании, а при отсутствии таких до-

кументов — содержащий сведения о границах участка, существующих на местности более 15 лет [4].

Особый порядок перерегистрации недвижимости в новых регионах России, документы на которую были выданы украинскими властями, продлится до 2028 года, оценивать соответствие украинских документов российскому законодательству будут комиссии, созданные в каждом из четырех регионов [3]. В эти комиссии смогут обращаться как органы государственной власти, органы местного самоуправления, нотариусы, так и сами правообладатели объектов недвижимости. Комиссии не будут признавать те документы, которые были выданы органами власти Украины после 12 мая 2014 года по 30 сентября 2022 года.

После 1 января 2028 года по истечению переходного периода и прекращения действия норм права, носящих временный характер, на территории новых регионов будут действовать федеральные законы и другие российские правовые акты в общем порядке [2].

Эффективное решение указанных задач возможно при условии комплексного подхода, сочетающего правовые, организационные и технические меры, направленные на

обеспечение правовой определенности и защиту прав участников имущественных отношений.

Несмотря на неизбежные коллизии и технические трудности переходного периода, принятые правовые нормы создают основу для обеспечения законности, прозрачности и стабильности рынка недвижимости, что является залогом успешного социально-экономического восстановления новых субъектов Российской Федерации.

Анализ показывает, что правовое регулирование ГКУ и формирования ЕГРН на территориях новых субъектов РФ носит исключительно адаптивный и комплексный подход. Оно направлено не только на механическое перенесение российских норм, но и на создание временных, упрощенных процедур, учитывающих специфику региона. Основными чертами этого регулирования являются: гибкость в отношении исходных данных, приоритет принципа преемственности прав и активное использование инвентаризационных механизмов для устранения пробелов и противоречий. Успешная реализация этих правовых норм является критически важным условием для восстановления экономики и социальной сферы новых субъектов Российской Федерации.

#### Литература:

1. Федеральный закон «О государственной регистрации недвижимости» от 13.07.2015 № 218-ФЗ — Текст: электронный // КонсультантПлюс: [сайт]. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_182661/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182661/) (дата обращения: 18.01.2026).
2. Федеральный конституционный закон от 04.10.2022 № 5-ФКЗ (ред. от 28.12.2025) «О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта — Донецкой Народной Республики» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2026) — Текст: электронный // КонсультантПлюс: [сайт]. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_428188/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_428188/) (дата обращения: 18.01.2026).
3. Федеральный закон от 07.07.2025 № 193-ФЗ «Об особенностях признания на территории Российской Федерации и действия документов, являющихся основанием для государственной регистрации прав на недвижимое имущество, подтверждающих возникновение, изменение, ограничение, переход или прекращение прав на недвижимое имущество, обременение недвижимого имущества, действовавших на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области на день принятия в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области и образования в составе Российской Федерации новых субъектов» — Текст: электронный // КонсультантПлюс: [сайт]. — [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_509279/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_509279/) (дата обращения: 18.01.2026).
4. «Письмо» Росреестра от 08.08.2023 № 14–7219-ТГ/23 «Об учете изменений объектов недвижимости и местоположении земельных границ, сведения о которых были внесены в ЕГРН на основании декларации» — Текст: электронный // КонсультантПлюс: [сайт]. — [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_456221/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_456221/) (дата обращения: 18.01.2026).

## Моделирование обслуживания транспортных средств в складском комплексе с использованием инструментария теории массового обслуживания

Смирнов Василий Васильевич, аспирант  
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

Работу складского комплекса можно сравнить со сложной системой, где объемы грузов и интенсивность поступающего транспорта постоянно меняются.

Из-за нестабильности рыночного спроса невозможно точно предсказать, сколько товаров будет проходить через склад в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Это приводит к тому, что нагрузка на склад носит неравномерный, пульсирующий характер.

Из-за естественных экономических циклов (например, сезонов, дней недели или времени суток) нагрузка на склад постоянно меняется, то резко возрастая, то падая. Эта неравномерность приводит к двум крайностям:

- В моменты наплыва заказов система перегружается, вызывая «логистический шторм» — то есть, пробки из транспортных средств под погрузку и разгрузку.

- В периоды затишья, наоборот, возникает «ресурсный парадокс» — дорогостоящие мощности и работники вынуждены простаивать, что делает работу склада неэффективной.

Чтобы минимизировать влияние «ресурсного парадокса», необходима четкая система планирования ресурсов, основанная на прогнозах будущей загрузки склада. Центральной задачей управления становится поиск оптимального баланса ключевых параметров:

- достаточное количество погрузочно-разгрузочных мест (доков) для обработки грузопотоков;
- оптимальная численность сотрудников, исключая как простои, так и перегрузки;
- размер парка погрузчиков, соответствующий операционным потребностям;
- объемы резервных площадей для хранения, позволяющие справиться с пиковыми нагрузками [1].

При построении такой модели принципиальными требованиями являются ее универсальность, адаптивность и практическая применимость для широкого класса складских систем. Этим критериям в полной мере отвечает ап-

парат теории массового обслуживания (ТМО). Данный математический инструмент позволяет абстрагировать складской комплекс в виде системы обслуживания, где входящий поток заявок (транспортные средства) обслуживается каналами (доками, бригадами) с определенной интенсивностью, что позволяет количественно оценить вероятности образования очередей и простоев и найти точку баланса между стоимостью содержания ресурсов и потерями от их недостатка. [2]

Складской комплекс (СК), как и любая другая система массового обслуживания, может быть формализована через набор фундаментальных компонентов:

1. Обслуживающие аппараты (каналы)- совокупность ресурсов, обрабатывающих материальный поток. К ним относятся ramпы (доки) с погрузочно-разгрузочной техникой, зоны комплектации заказов, системы сортировки, а также складской персонал (кладовщики, операторы).

2. Входящий поток — заявки, требующие обслуживания. В контексте СК это не только прибывающие грузовые автомобили, но и внутренние заявки на отбор товара со стеллажей для формирования заказов.

3. Накопители (очередь)- образования, возникающие в периоды, когда интенсивность входящего потока превышает пропускную способность каналов. Это могут быть физические очереди автотранспорта на подъездных путях или виртуальные очереди заказов в WMS (складской управляющей системе), ожидающие обработки.

4. Обработка заявки- результат завершения обслуживания — отгруженные машины с товаром, укомплектованные и переданные в доставку заказы [3].

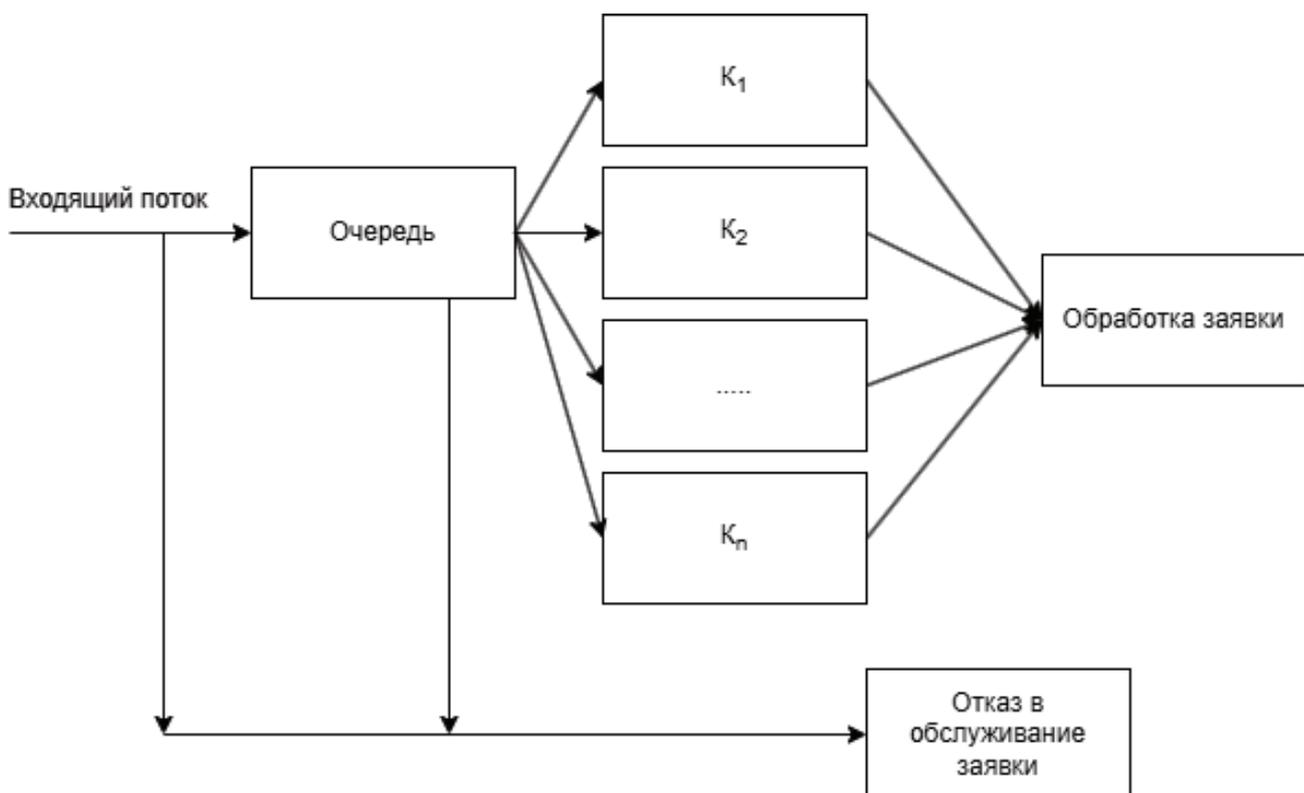


Рис. 1. Общая схема системы массового обслуживания

В рамках данного исследования предлагается математическая модель СМО, репрезентирующая работу распределительного складского центра. Модель нацелена на поиск оптимального соотношения между количеством обслуживающих каналов и потерями, вызванными очередями и простоями, для минимизации совокупных логистических издержек.

Характер потока грузовиков не является постоянным. В масштабах недели или месяца поток сильно неравномерен из-за сезонности, нерегулярности поставок и логистических циклов. Однако на коротких промежутках (например, в течение стандартного рабочего дня с 10:00 до 18:00) его можно считать условно стабильным и описывать моделью Пуассона со средней интенсивностью  $\lambda$  (лямбда).

В целом, интенсивность прибытия транспорта зависит от времени суток и дня недели  $\lambda(t)$ , что отражает циклы деловой активности: резкое падение ночью и пиковые нагрузки в определенные дни.

Поскольку прибытие автотранспортных средств на складской комплекс является результатом большого числа независимых решений (отправителей, перевозчиков), не скоординированных между собой, можно считать, что входящий поток заявок обладает свойством отсутствия последствия. Это означает, что момент поступления очередной заявки не зависит от предыстории процесса.

На практике заявки могут поступать в систему не только поодиночке, но и группами (пакетами). Ярким примером является прибытие сборного грузовика, который доставляет множество заказов для разных получателей одновременно, или координация поставок от крупного клиента несколькими машинами в одном временном окне. В этом случае, помимо моделирования потока пакетов, необходимо учитывать случайную величину  $X$  — размер пакета (количество заказов или условных единиц груза в одной прибывшей единице транспорта). Это существенно усложняет модель, переводя её в разряд систем массового обслуживания (СМО) с групповым входящим потоком (M/M/n/m).

Если же сделать допущение, что заявки (автомобили) поступают поодиночке, независимо друг от друга и с постоянной средней интенсивностью  $\lambda$  в течение рассматриваемого интервала, то такой поток может быть описан простейшим пуассоновским потоком. Для такого потока вероятность  $p_1(k)$  поступления ровно  $k$  заявок (транспортных средств) за время  $t$  определяется распределением Пуассона [2]:

$$p_1(k) = ((\lambda k)^k e^{-\lambda t}) / k!$$

Рассматривается многоканальная система массового обслуживания (СМО) с ожиданием и ограниченной длиной очереди, моделирующая работу складского комплекса на примере автотранспорта. На вход системы, содержащей  $n$  обслуживающих каналов (разгрузочно-погрузочных рамп/доков), поступает простейший пуассоновский поток заявок (автотранспортных средств) с интенсивностью  $\lambda$ .

Дисциплина обслуживания функционирует по следующему принципу:

1. Немедленное обслуживание- поступившая заявка (автомобиль), заставшая хотя бы один свободный канал, немедленно занимает его и начинает обслуживаться (процесс разгрузки/погрузки).

2. Ожидание в очереди- если в момент поступления все  $n$  каналов заняты, заявка становится в очередь. Длина очереди физически ограничена числом  $m$ , которое определяется пропускной способностью маневровой зоны склада.

3. Отказ в обслуживании- заявка, заставшая в системе уже  $n$  каналов и  $m$  заявок в очереди (т. е. общее число заявок в системе равно  $n + m$ ), получает отказ и покидает систему необслуженной. Для склада это означает потерю клиента или вынужденный перенос поставки [4].

Время обслуживания одной заявки одним каналом является случайной величиной, подчиняющейся экспоненциальному закону распределения. Это допущение коррелирует с реальной практикой, где длительность операции зависит от множества случайных факторов (тип груза, человеческий фактор). Среднее время обслуживания одной заявки составляет  $t_{\text{обсл}} = 1/\mu$ , где  $\mu$  — интенсивность обслуживания (среднее число заявок, обслуженных одним каналом в единицу времени).

Данная модель относится к классу M/M/n/m (марковская система с пуассоновским входным потоком, экспоненциальным временем обслуживания,  $n$  каналами и ограничением на длину очереди  $m$ ) и позволяет вычислить ключевые показатели эффективности склада, такие как:

- Вероятность отказа  $p_{\text{отк}}$  (доля потерянного товаропотока);
- Относительная пропускная способность  $Q$  (доля обслуженного потока);
- Средняя длина очереди  $L_{\text{оч}}$  (оценка загруженности подъездной территории);
- Среднее время ожидания в очереди  $W_{\text{оч}}$  (показатель соблюдения сроков).

Для формального анализа рассматриваемой M/M/n/m-системы складского комплекса необходимо описать все возможные состояния системы. Можно выделить 4 принципиально разных макросостояния:

- Все обслуживающие каналы (доки) свободны;
- Часть обслуживающих каналов занята, часть свободна;
- Все обслуживающие каналы заняты, очередь отсутствует;
- Все обслуживающие каналы заняты, в очереди находятся заявки.

Для детального математического описания вводится набор дискретных состояний  $S_k$ , где индекс  $k$  (от 0 до  $n+m$ ) обозначает общее количество заявок, находящихся в системе в данный момент (т. е. либо обслуживаемых, либо ожидающих в очереди).

В контексте работы складского комплекса состояния СМО интерпретируются следующим образом:

$S_0$  — все  $n$  доков свободны, очередь пуста.  
 $S_1$  — один док занят обслуживанием автомобиля, остальные  $n-1$  доков свободны.  
 ...  
 $S_{n-1}$  — заняты  $n-1$  доков, один док свободен.  
 $S_n$  — все  $n$  доков заняты, очередь отсутствует.  
 $S_{n+1}$  — все доки заняты, в очереди находится одна машина.  
 ...  
 $S_{n+m}$  — все  $n$  доков заняты и все  $m$  мест в очереди заполнены (система полностью насыщена).

Переход системы из одного состояния в другое является марковским процессом и обусловлен двумя типами событий:

1. Поступление новой заявки с интенсивностью  $\lambda$  переводит систему из состояния  $S_k$  в состояние  $S_{k+1}$  (до тех пор, пока  $k < n+m$ ).
2. Завершение обслуживания заявки одним из каналов с интенсивностью  $\mu_k$  переводит систему из состояния  $S_k$  в состояние  $S_{k-1}$ . При этом, если в системе находится  $k$  заявок и  $k \leq n$  (все заявки на обслуживании), то интенсивность завершения обслуживания равна  $k * \mu$  (работают  $k$  каналов). Если  $k > n$ , то интенсивность завершения обслуживания постоянна и равна  $n * \mu$  (работают все  $n$  каналов).

Изучение динамики таких систем являются дифференциальные уравнения, описывающие вероятности нахождения системы в каждом из состояний в любой момент времени, известные как уравнения Колмогорова [2]. Для установившегося режима работы производные приравниваются к нулю, что позволяет получить систему линейных алгебраических уравнений для нахождения финальных вероятностей  $p_k$  состояний  $S_k$ , которые являются основой для расчёта всех ключевых показателей эффективности склада.

Поскольку число прибывающих в складской комплекс (СК) автотранспортных средств (АТС) представляет собой дискретную случайную величину (счётное множество значений), принимающую целые неотрицательные значения с вероятностью, задаваемой формулой Пуассона [2], данная величина распределена по закону Пуассона с параметром  $\lambda$ . Важнейшим свойством этого распределения является равенство математического ожидания и дисперсии параметру  $\lambda$ :

$$M(X) = D(X) = \lambda.$$

Это означает, что среднее количество прибывающих АТС и разброс вокруг этого среднего за фиксированный промежуток времени численно равны интенсивности входного потока. Процесс обработки АТС в СК является многоэтапным и может быть представлен в виде последовательности или сети СМО, где каждый этап требует отдельного моделирования. Блок-схема технологического процесса обслуживания АТС может включать несколько сценариев, существенно влияющих на общее время пребывания в системе (См. рис.2).

Например:

Этап 1 (Прибытие транспортного средства): Прибывшее АТС проходит процедуру идентификации

и оформления документов. Данный этап может быть смоделирован как многоканальная СМО с ограниченной очередью. Если документы не оформлены заранее, АТС либо проходит эту процедуру (переходя в состояние обслуживания), либо, при невозможности оформления, покидает комплекс (получает отказ).

Этап 2 (Зона ожидания): После оформления АТС направляется в зону ожидания. Наличие свободного дока (канала обслуживания) проверяется. При его отсутствии АТС занимает место в очереди, что представляет собой многоканальную СМО с ожиданием.

Этап 3 (постановка к посту обслуживания): При освождении дока АТС занимает его для проведения погрузочно-разгрузочных работ (РПР). Данный этап также является многоканальной СМО, где каналы — это доки.

Таким образом, общая модель складского комплекса представляет собой сложную сеть СМО, где выходной поток одного этапа является входным для последующего. Для адекватного моделирования необходимо учитывать не только параметры каждого узла сети ( $\lambda_i, \mu_i, n_i, m_i$ ), но и дисциплину маршрутизации потоков между ними. [5].

Перечислим возможные сценарии процесса обслуживания АТС в СК:

Сценарий 1. Идеализированная модель с мгновенным обслуживанием.

Рассматривается частный, идеализированный случай функционирования складского комплекса, при котором выполняются следующие допущения:

Все необходимые административные процедуры (оформление документов) завершены заранее.

На момент прибытия автотранспортного средства (АТС) в системе имеется как минимум один свободный обслуживающий канал (док), очередь перед комплексом отсутствует.

В данных условиях на вход многоканальной системы массового обслуживания, содержащей  $n$  каналов (доков), поступает простейший поток заявок (АТС) с интенсивностью  $\lambda$ . Поскольку количество свободных каналов всегда не менее единицы, а очередь невозможна, любая поступившая заявка немедленно принимается на обслуживание. Следовательно, система функционирует в режиме с отказами, где отказ возникает только в гипотетическом состоянии полной занятости всех каналов, однако при выполнении условия  $k < n$  (где  $k$  — число заявок в системе) это состояние недостижимо в установившемся режиме.

Граф состояний такой системы представляет собой линейную цепь марковского процесса и представлен на рисунке.

Возможны следующие состояния СМО  $S_k$ , где индекс  $k$  ( $0 \leq k \leq n$ ) обозначает количество одновременно занятых доков:

$S_0$  — все  $n$  доков свободны.  
 $S_1$  — один док занят обслуживанием АТС, остальные ( $n-1$ ) доков свободны.  
 $S_2$  — два дока заняты, остальные ( $n-2$ ) свободны.  
 ...

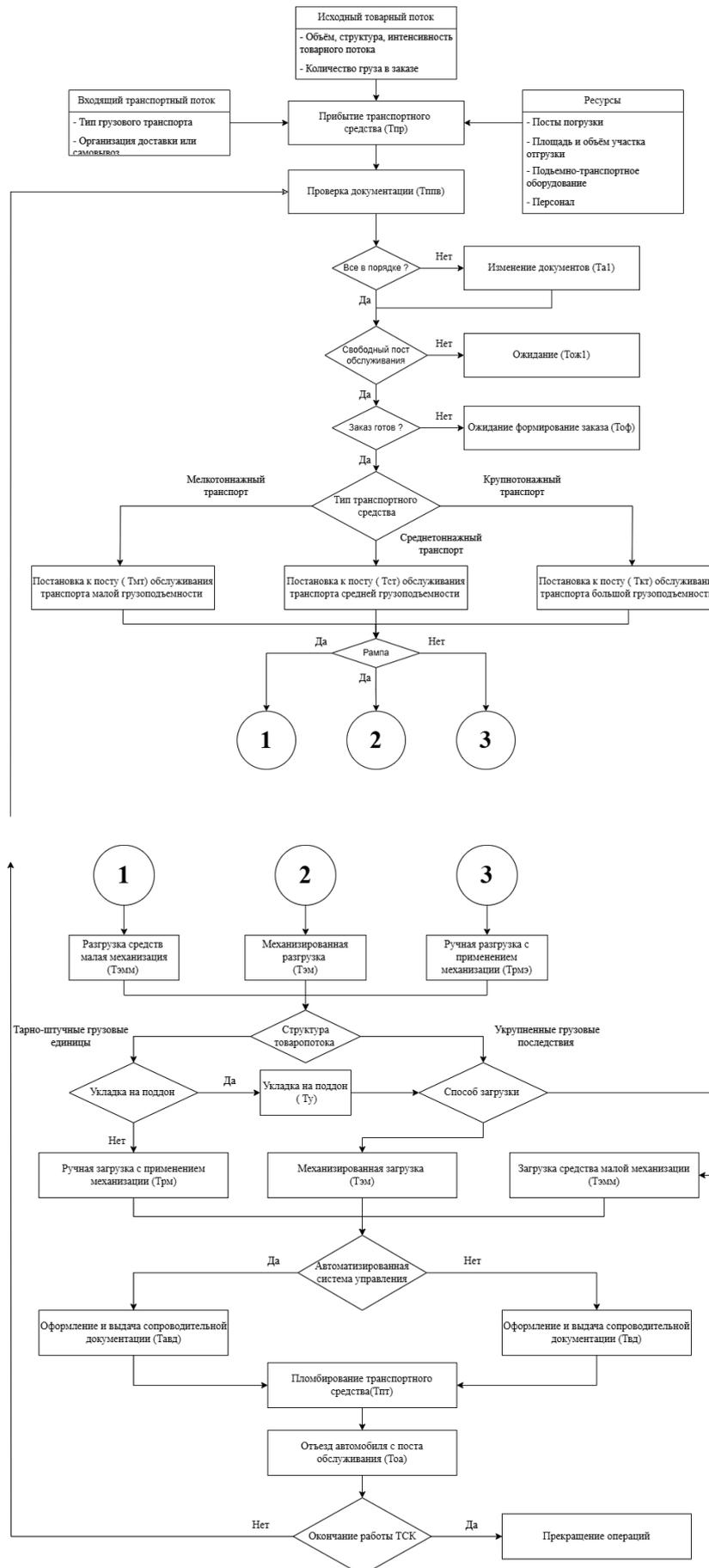


Рис. 2. Блок-схема технологического процесса складского комплекса при обслуживании автотранспорта прибывшего на пост обслуживания

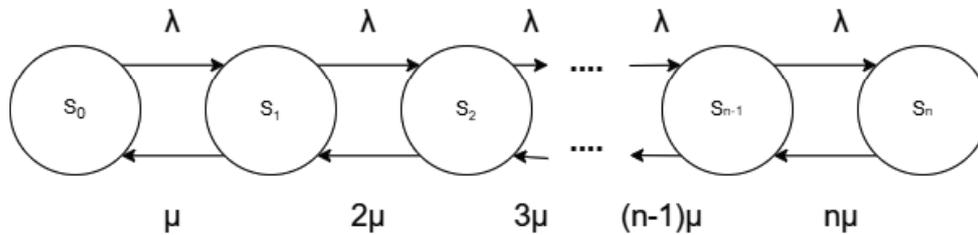


Рис. 3. Граф состояний многоканальной СМО

$S_n$  — все  $n$  доков заняты. Поступление новой заявки в этом состоянии в рамках данной модели приводит к отказу.

Интенсивности переходов между состояниями определяются следующим образом:

Переход из состояния  $S_k$  в состояние  $S_{k+1}$  происходит с интенсивностью  $\lambda$  (поступление новой заявки).

Переход из состояния  $S_k$  в состояние  $S_{k-1}$  происходит с интенсивностью  $k * \mu$ , где  $\mu$  — интенсивность обслуживания одним каналом. Это отражает тот факт, что завершить обслуживание может любой из  $k$  занятых каналов.

Данная модель, известная как  $M/M/m/n$  (система с отказами Эрланга), позволяет рассчитать важнейшую характеристику для данного сценария — вероятность немедленного начала обслуживания, которая эквивалентна вероятности того, что в системе находится менее  $n$  заявок.

В рамках рассмотренной идеализированной модели с отказами, финальные (предельные) вероятности состояний  $p_k$  системы определяются через параметр  $\rho = \lambda / \mu$  (приведённая интенсивность потока) по следующим формулам:

$$p_0 = \left[ 1 + \rho + \frac{\rho^2}{2!} + \dots + \frac{\rho^n}{n!} \right]^{-1}$$

$$p_k = \frac{\rho^k}{k!} p_0, \text{ для } k = 1, 2, \dots, n$$

Определив вероятности всех состояний СМО, можно рассчитать её ключевые характеристики. Абсолютная пропускная способность системы ( $A$ ), определяющая среднее число заявок, обслуживаемых в единицу времени, дополняет вероятность отказа до интенсивности входного потока и рассчитывается как:

$$A = \lambda * (1 - P_{\text{отк}})$$

Литература:

1. Вентцель Е. С. Исследование операций: задачи, принципы, методология. — М.: КноРус, 2018. — 208 с.
2. Попов, А. М. Глава 7. Элементы теории массового обслуживания / А. М. Попов, В. Н. Сотников // Теория вероятностей: учебник для вузов / А. М. Попов, В. Н. Сотников. — Москва: Юрайт, 2023. — С. 210–245. — ISBN 978-5-9916-1234-5.
3. Ларичев О. И., Абрамов А. Н. Применение теории массового обслуживания для повышения эффективности работы логистического терминала // Транспорт: наука, техника, управление. — 2021. — № 8. — С. 45–50.
4. Смирнов, В. В. Повышение эффективности взаимодействия терминально-складских комплексов и грузового транспорта: магистерская диссертация: 23.04.02 / Смирнов Василий Васильевич; место защиты: Институт транспортной техники и систем управления. — Москва: РУТ (МИИТ), 2024. — 134 с.

Где  $P_{\text{отк}} = P_n$  — вероятность отказа, возникающая в состоянии, когда все  $n$  каналов заняты.

### Заключение

Таким образом, в зависимости от комбинации организационных и технологических факторов, можно выделить следующие обобщённые сценарии обслуживания АТС в складском комплексе:

Сценарий 1. Оптимальная загрузка. Все документы оформлены заранее, и на момент прибытия АТС имеется достаточное количество свободных доков. Модель:  $M/M/m/n$  (система с отказами).

Сценарий 2. Ожидание с предварительным оформлением. Документы оформлены, но все доки заняты. АТС занимает место в очереди ограниченной длины. Модель:  $M/n/m$  (система с ожиданием).

Сценарий 3. Ожидание с оформлением в реальном времени. Документы не оформлены, но доки свободны. АТС последовательно проходит этапы оформления (одна СМО) и затем обслуживания на доке (другая СМО). Модель: Последовательная сеть СМО.

Сценарий 4. Комплексное ожидание. Документы не оформлены, и все доки заняты. АТС сталкивается с очередью как на этапе оформления, так и на этапе погрузки/разгрузки. Модель: Сеть СМО со взаимозависимыми очередями.

Сценарий 5. Обслуживание с предварительной подготовкой. Документы оформлены, и доки свободны, но требуют предварительной подготовки (например, разгрузки прибывшего контейнера). Модель:  $M/M/n/m$  с дополнительной случайной задержкой перед началом обслуживания.

5. Козловская Э. А., Лебедев А. В. Оптимизация работы зоны разгрузки распределительного центра на основе теории массового обслуживания // Вестник ИрГТУ. — 2017. — № 5 (124). — С. 154–161.

## Основные направления по улучшению финансовой устойчивости предприятия

Соколова Татьяна Сергеевна, студент

Научный руководитель: Штурмина Ольга Сергеевна, кандидат экономических наук, доцент  
Ульяновский государственный технический университет

*Статья рассматривает управление рисками как ключевой аспект, способствующий повышению финансовой устойчивости предприятия в динамично меняющейся экономической среде. Автором представлены факторы, из-за которых могут возникать риски в деятельности предприятия. В условиях современного рынка предприятиям необходимо активно развивать свои подходы к управлению рисками, чтобы оставаться конкурентоспособными и успешными в долгосрочной перспективе.*

**Ключевые слова:** управление рисками, менеджмент, финансовая устойчивость, оценка рисков, оптимизация деятельности.

## Main directions to improve the financial stability of the enterprise

Sokolova Tatyana Sergeevna, student

Scientific advisor: Shturmina Olga Sergeevna, phd in economics, associate professor  
Ulyanovsk State Technical University

*The article considers risk management as a key aspect that contributes to improving the financial stability of the enterprise in a dynamically changing economic environment. The author presents the factors due to which risks may arise in the activities of the enterprise. In today's market conditions, enterprises need to actively develop their approaches to risk management in order to remain competitive and successful in the long term.*

**Keywords:** risk management, management, financial stability, risk assessment, optimization of activities.

Управление рисками организации — это важнейший аспект в управлении предприятием в целом. Благодаря управлению рисками предприниматель может качественно и количественно проанализировать ключевые моменты в развитии, основываясь на стратегический план [6].

Риски же являются компонентами работы, которые нужно уметь правильно устранять для эффективной деятельности предприятия. Столкновение с риском — это наступление возможных неблагоприятных событий, нанесение ущерба как самому человеку, так и имуществу — домашнему, общественному, производственному и т. д. [4].

Говоря об управлении рисками, мы затрагиваем в целом финансовую устойчивость предприятия. Есть прекрасное понимание того, что повышение финансовой устойчивости зависит от того, какие шаги будут предприняты в управлении рисками [6].

Если более подробно рассматривать риски, то они бывают разных видов.

Финансовые риски — это вероятность возможных финансовых потерь предприятия, связанные с денежными операциями в рамках рыночных условий. Факторами возникновения обычно могут являться колебания курсов, изменения процентных ставок, изменение ценности активов. Предприниматель должен уметь обращаться с фи-

нансовыми потоками, дабы достичь стабильной финансовой устойчивости.

Операционные риски — это риски, возникающие из-за изменений или сбоев во внутренней системе предприятия. Обычно появляются с наступлением изменений работы, рабочей силы, когда приходится изменять план рабочих действий.

Стратегические риски — это риски, связанные с изменениями динамики стратегического плана организации, которые могут привести к организационным и финансовым трудностям. Обычно возникают из-за изменений рыночной среды, появлением на рынке новых игроков или изменением потребительских предпочтений. В стратегическом планировании главное просчитать все возможные наступления недоброжелательных факторов, чтобы обеспечить долгосрочное развитие и финансовую устойчивость компании.

Репутационные риски — это возможности возникновения негативного восприятия по отношению к предприятию со сторон потребителей, поставщиков, дистрибьюторов и других субъектов рынка. Неподдержание репутации негативно влияет на развитие компании, ибо теряется доверие, снижаются продажи. В основном это происходит из-за различных экономических нарушений,

информационных скандалов и недолжного обслуживания клиентов.

Физические риски — это риски, связанные с физическими угрозами, влияющими на деятельность предприятия. Факторами данных рисков могут быть природные явления, техногенные происшествия, которые могут повредить инфраструктуру и задеть как внешнюю, так и внутреннюю среду компании.

Социальные — риски, которые напрямую связаны с потребительским отношением. Социальные условия и общественное мнение часто изменяется, что может пагубно влиять на развитие организации. Здесь может влиять законодательство, которое может изменить свою политику, культурные изменения, которые дают обществу пересматривать ценности, которые дает само предприятие и многое другое.

И технологические риски. Риски, возникающие на фоне износа технологий и технологических тенденций, которые со временем устаревают. Могут возникать различные сбои, которые включают кибератаки, ошибки в программном обеспечении и т. п. Предпринимателю необходимо идти в ногу со временем, дабы использовать нужные ресурсы, и уметь управлять технологиями.

Если гармонизировать между управлением всеми этими видами, то получится положительная картина деятельности и в том числе финансовой устойчивости предприятия.

Выделяя две основные цели предприятия — рост и развитие, нужно понимать тактически и стратегически, как действовать с рисками [6].

Одной из главных причин финансовой нестабильности является неопределенность. При неопределенности у компании предстоит задача грамотно планировать свою деятельность, просчитав все до мелочей. Экономическая неопределенность — это состояние, когда предприниматель обязан принять фактор возникновения риска и грамотно просчитать путь его решения. Предприниматель проявляет готовность идти на риск в условиях неопределенности, поскольку наряду с риском потерь существует возможность дополнительных доходов [5].

К тому же необходимо заниматься распределением ресурсов. Это необходимо для того, чтобы материальная и финансовая составляющая вовремя, согласно планированию, покрывала издержки компании. Правильно выстроенная оптимизация положительно влияет на устойчивый рост организации. Предприятия, которые активно занимаются управлением рисками, могут выявить области, требующие дополнительных инвестиций или внимания, и перераспределить ресурсы для повышения эффективности [3].

#### Литература:

1. Абрамов В. С., Абрамов С. В. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Изд-во Юрайт, 2025. — 434 с.
2. Воронцовский А. В. Управление рисками: учебник и практикум для вузов. — 2-е изд. — М.: Изд-во Юрайт, 2025. — 485 с.

При планировании финансовой устойчивости необходимо выстроить партнерские отношения с инвесторами. Тем самым фактор риска снижается, ибо появляются дополнительные финансирование и материальное обеспечение, с которыми предприятию будет легче покрывать возникающие денежные вопросы.

В управлении рисками важно использовать различные методы, которые помогут организации быть лучше подготовленными к финансовым изменениям [6]. Одним из методов можно назвать наличие резервного капитала. Это означает, что если основной капитал работает, но прослеживается отрицательная динамика, то на помощь можно использовать резервные источники, с помощью которых предприятие сможет бесперебойно вести свою деятельность.

Еще одним методом можно назвать страхование активов. При этом методе все активы компании будут официально защищены, дабы избежать возможности их потери. Компания должна следить за своей репутацией. Компании с хорошей репутацией легче привлекают клиентов и партнеров, что, в конечном итоге, дает рост компании. А положительное восприятие со стороны потребителей обеспечит финансовое развитие.

Рассматривая в целом процесс управления рисками, все начинается с определения возможных угроз. Нужен примерный план действий, проанализировав внешнюю и внутреннюю среду.

Оценив возможные наступления рисков, нужно проработать стратегию. Под стратегическим управлением компаний (стратегическим менеджментом) понимают целенаправленную деятельность владельцев и руководства компании по разработке, согласованию, утверждению и реализации стратегии компании [1].

После предприниматель производит мониторинг рисков в деятельности организации. На этом этапе необходимо выявить точную эффективность применяемых мер.

Риск представляет собой количественную оценку будущих результатов в условиях неопределенности, которая формируется на основе построенного распределения будущих результатов бизнеса, имеющего субъективный характер [2].

Таким образом, эффективное управление рисками является важным элементом стратегического планирования деятельности любой компании. Компетентное применение инструментария для выявления и снижения рисков не только поможет сузить возможные потери и ущерб, но и значительно укрепит финансовое положение организации. По мере динамичного роста рыночной среды, компаниям нужно постоянно улучшать свои стратегии управления рисками, чтобы сохранить конкурентные позиции и развиваться в будущем.

3. Финансовая политика организации: теория и практика / А. Н. Черниченко, Л. Л. Черниченко, Д. Н. Лапаев, Д. С. Шихалиева. — Минеральные Воды: Ростовский гос. ун-т путей сообщения, 2012. — 448 с.
4. Чернова Г. В. (ред.) Страхование и управление рисками: учебник для вузов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Изд-во Юрайт, 2025. — 630 с
5. Шапкин А. С., Шапкин В. А. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций: учебное пособие. — 12-е изд., перераб. — Москва: Дашков и К°, 2023. — 538 с
6. Litvinenko I. L., Kireev S. V., Panichkina M. V., Shichiyakh R. A., Tikhomirov E. A. Development of Industrial-innovative clusters in Russia // International Journal of Applied Business and Economic Research. 2017. Vol. 15. No 12. P. 193–202.

## Роль логистики в повышении эффективности бизнес-процессов предприятия

Сухарев Арсений Эдуардович, студент магистратуры

Научный руководитель: Зенкин Андрей Анатольевич, кандидат экономических наук, доцент

Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

*В современных условиях глобализации и цифровизации логистика становится ключевым фактором повышения эффективности бизнес-процессов предприятия. В статье рассматриваются проблемы: высокие издержки, низкая скорость доставки, неоптимальное управление запасами. Методы исследования включают анализ кейса компании АО АРТПЛАСТ, применение технологий нейросетей и современных подходов (JIT, ABC-XYZ-анализ). Результаты показывают, что оптимизация логистики позволяет сократить затраты, ускорить выполнение заказов и повысить удовлетворенность клиентов. Внедрение цифровых решений и автоматизация процессов становятся обязательными условиями конкурентоспособности предприятия.*

**Ключевые слова:** логистика, бизнес-процессы, совершенствование процессов, транспортная логистика, складская логистика, управление цепочками поставок, цифровые технологии, нейросеть, ERP-системы, TMS-системы, WMS-системы.

Сегодня, при быстро растущей цифровизации всех экономических сфер деятельности, логистика является катализатором развития конкурентоспособности для многих компаний. Современная логистика является комплексной системой управления как материальными, так информационными и финансовыми потоками. Поэтому роль логистики служит основным фактором повышения эффективности бизнес-процессов предприятия.

Цель работы состоит в исследовании влияния логистики на повышение эффективности бизнес-процессов компании. Работа направлена на анализ слабых мест в логистической цепочке компании АО «АРТПЛАСТ», и дальнейшее применение технологий повышения эффективности конкурентоспособности предприятия.

Для примера значимости была рассмотрена деятельность логистических процессов компании АО «АРТПЛАСТ», в частности основные проблемы компании, так в компании заметна проблема неэффективного управления товарами, а именно нерациональное размещение товаров на складе компании, востребованные товары хранятся в труднодоступных зонах. Также 13 % складских ячеек занимают неликвидные товары, которые не реализуются более 4 месяцев. При исследовании было установлено, что 18 %, от общего чиста логистических затрат, составляют неоправданные расходы, связанные с неэффективным управлением товарами на складе.

Для решения этих проблем в современной практике управления логистических бизнес-процессов, исполь-

зуют различные цифровые технологии для эффективного управления запасов:

- для интеграции бизнес-процессов системы ERP;
- для повышения эффективности транспортных операций системы TMS;
- для оптимизации работы склада предприятия применяют системы WMS.

Реализация данных систем в рассматриваемую компанию позволит создать комплекс информационных систем для эффективной работы и управления транспортно-логистическими процессами [4].

При анализе примененных технологий для решения таких проблем, как неоптимальное управление товарами, можно применить современные подходы в оценки: JIT-компиляция, ABC-XYZ-анализ. Данные методы помогут продемонстрировать влияние интеграции цифровых технологий в работу компании на издержки, на время выполнения заказов, на оптимизацию логистических процессов.

Также необходимо отметить роль цифровизации в данных бизнес-процессах. Сегодня существует множество современных технологий — от систем трекинга грузов до предиктивной аналитики, которые позволяют перевести логистику на качественно новый уровень. Например, внедрение LSTM (Long Short-Term Memory) нейросети в связке с IoT-датчиков для мониторинга состояния грузов позволяют отслеживать все процессы и товары в цепочке поставок, включая склады, транспортные средства, оборудование и запасы продукции [1].

Современные LSTM-сети — это искусственные нейронные сети, содержащие модули, способные запоминать значения как на короткие, так и на длинные промежутки времени вместо или в дополнение к другим сетевым модулям. Благодаря многослойной структуре с механизмами последовательной обработки временных данных и выявления зависимости данных, нейросеть фокусируется на ключевых моментах игнорируя шум, для выделения ключевых параметров, также данная нейросеть ежедневно адаптируется к новым данным на потоке информации с помощью IoT-датчиков:

- Температурные датчики;
- RFID и NFC-метки;
- GPS-трекеры;
- Сенсоры вскрытия и удара [1].

Результаты внедрения современных логистических технологий и методов в АО «АРТПЛАСТ» свидетельствуют о значительном потенциале транспортно-логистических процессов в компании. По данным исследования, проведенного в компании, общие логистические издержки сократились на 11 %, время выполнения заказов уменьшилось с 20 до 16 часов, а точность управления запасами повысилась на 7 %.

Но нужно сказать, что главная цель внедрения новых технологий — это пересмотр подхода к реализации логистических принципов в целом, логистика в компании должна стать частью сквозного бизнес-процесса пред-

приятия, интегрированного с производством, цепочками поставок и клиентским сервисом [2].

Подводя итоги данного исследования можно сказать, что эффективная реализация роли логистики в совокупности всех бизнес-процессов компании, включая транспортировку, складирование, управление запасами, позволяет значительно сократить издержки, ускорить выполнение заказов. Внедрение современных технологий, таких как автоматизация, цифровые платформы и системы для интеграции различных бизнес-процессов (ERP, TMS, WMS), способствует минимизации ошибок и повышению прозрачности всех этапов логистического процесса. Также реализация LSTM-нейросети в логистике превосходят классические методы по точности прогнозов и скорости адаптации к изменениям. Наиболее значимое нововведение — создание самообучающейся системы, которая автоматически корректирует логистические процессы на основе данных IoT-датчиков в реальном времени.

Поэтому сейчас логистика является стратегическим элементом бизнес-процессов. Ее совершенствование требует комплексного подхода, включающего внедрение инновационных технологий, обучение персонала. Дальнейшее развитие логистических систем будет связано с углубленной цифровизацией, применением искусственного интеллекта и роботизации, что откроет новые возможности для повышения эффективности бизнес-процессов в будущем.

#### Литература:

1. How Does Maersk Use Ai / [Электронный ресурс] // disruptionhub: [сайт]. — URL: <https://disruptionhub.com/how-does-maersk-use-ai/>.
2. Баланов, А. Н. Транспорт и логистика. Автоматизация и оптимизация процессов: учебное пособие для вузов. — Санкт-Петербург: 2024. — ISBN 978-5-507-49375-3. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система
3. Елагина, О. А. Моделирование бизнес-процессов в логистике организации: учебное пособие. — Москва: РТУ МИРЭА, 2024. — ISBN 978-5-7339-2429-8. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система.
4. Информационно-технологические решения в экономике и управлении: монография / Л. И. Зинина, Е. А. Сысоева, С. В. Бажанова [и др.]. — Саранск: МГУ им. Н. П. Огарева, 2020. — ISBN 978-5-7103-3966-4. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система.

## Современные методы оценки операционных рисков в российских коммерческих банках

Сухина Оксана Вячеславовна, студент магистратуры  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва)

*В условиях нестабильной экономической конъюнктуры, ужесточения регуляторных требований и роста киберугроз управление операционными рисками становится критически важным аспектом деятельности российских коммерческих банков. Данная статья посвящена исследованию актуальных способов измерения и анализа операционных рисков в банковской сфере России. Основное внимание уделяется систематизации и оценке различных методов управления рисками, которые применяются в коммерческих банках страны. В ходе исследования проводится детальный разбор наиболее распространённых методик оценки операционных рисков, включая их сильные и слабые стороны. Особое внимание уделя-*

ется практическому применению существующих инструментов риск-менеджмента в контексте специфики российского банковского сектора. Особое внимание уделяется вопросам интеграции инновационных технологий и цифровизации процессов управления рисками. На основе проведённого анализа можно сформулировать рекомендации для российских банков, заключающиеся в совершенствовании методологической базы, развитии технологической инфраструктуры, а также повышении квалификации персонала. Совершенствование методологической базы связано с разработкой единых стандартов оценки, внедрением современных методик и регулярным обновлением методологий. Развитие технологической инфраструктуры возможно путём автоматизации процессов оценки, внедрения систем мониторинга и развития систем управления рисками. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов для совершенствования систем управления операционными рисками в российских коммерческих банках.

**Ключевые слова:** коммерческие банки, операционные риски, цифровые технологии, операционные убытки, мониторинг.

## Modern methods of operational risk assessment in Russian commercial banks

*In the context of unstable economic conditions, stricter regulatory requirements and growing cyber threats, operational risk management is becoming a critically important aspect of the activities of Russian commercial banks. The purpose of this article is to analyze modern methods for assessing operational risks in Russian commercial banks and identify promising areas for their improvement. The paper examines key approaches to operational risk assessment, analyzes existing methods and tools, and examines the specifics of their application in the Russian banking system. The study focuses on the introduction of innovative technologies and digitalization of risk management processes. Based on the analysis, specific recommendations have been formulated for Russian banks aimed at three key areas of development: improving the methodological base, developing the technological infrastructure, and improving staff skills. The improvement of the methodological base involves the development of uniform standards for risk assessment, the introduction of modern methods and regular updating of methodological approaches. Technological infrastructure development is achieved by automating assessment processes, implementing monitoring systems, and improving information systems for risk management. The practical value of this research lies in the possibility of applying the results obtained to optimize operational risk management systems in commercial banks in Russia, which will increase the effectiveness of risk management and strengthen the stability of the banking system as a whole.*

**Keywords:** commercial banks, operational risks, digital technologies, operational losses, monitoring.

### Введение

В современных условиях развития банковской системы России особую актуальность приобретает проблема эффективного управления операционными рисками. Операционные риски, связанные с возможными сбоями в бизнес-процессах, технологическими проблемами и человеческими ошибками, могут существенно повлиять на стабильность и устойчивость коммерческих банков [1]. В условиях сложной геополитической ситуации, когда отечественная банковская система демонстрирует успешную адаптацию к новым условиям, активно внедряя импортозамещение и инновационные решения, особенно важно уделять внимание совершенствованию методов оценки и управления операционными рисками [2].

Согласно отчётам Центрального банка РФ [3], доля операционных убытков в структуре банковских рисков за последние пять лет выросла с 12 % до 21 %, что обусловлено цифровизацией финансовых услуг, увеличением числа мошеннических операций и усложнением внутренних бизнес-процессов.

Целью данной статьи является комплексное исследование актуальных методик оценки операционных рисков в коммерческих банках России с целью выявления возможностей для их дальнейшего развития и усовершенствования.

### Оценка операционных рисков в российских коммерческих банках

Операционные риски в банковской деятельности включают широкий спектр угроз, связанных с внутренними процессами, персоналом, технологиями и внешними событиями [4].

Для их оценки применяются три основных подхода:

1. Базовый индикативный метод (BIA) — расчёт риска как 15 % от среднего валового дохода за три года.
2. Стандартизированный метод (TSA) — распределение капитала по бизнес-линиям с учётом их рискованности.
3. Продвинутый метод измерения (AMA) — использование внутренних моделей банка, включая статистические и вероятностные методы.

В России большинство банков используют TSA из-за его простоты, однако крупные игроки (Сбербанк, ВТБ, Альфа-Банк) постепенно внедряют AMA для более точной оценки [5].

В современных условиях российские коммерческие банки используют комплексный подход к оценке операционных рисков, включающий количественные методы (статистический анализ исторических данных, метод Монте-Карло, метод Value at Risk (VaR), метод сценариев) а также качественные методы (метод Дельфи, метод экспертных оценок, SWOT-анализ, метод контрольных списков). Сравнительная характеристика методов оценки операционных рисков приведён в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительная характеристика методов оценки операционных рисков

Метод оценки	Преимущества	Недостатки
Статистический анализ	Высокая точность при большом объёме данных	Зависимость от качества исторических данных
Метод Монте-Карло	Возможность моделирования различных сценариев	Сложность реализации
VaR	Простота расчёта	Не учитывает экстремальные события
Метод сценариев	Учёт различных факторов риска	Субъективность при выборе сценариев
Метод Дельфи	Учёт экспертного мнения	Временные затраты
Экспертные оценки	Быстрота реализации	Субъективность оценок
SWOT-анализ	Комплексный подход	Отсутствие количественных показателей
Контрольные списки	Системность подхода	Ограниченность факторов

Анализ практики показывает, что большинство крупных российских банков используют комбинацию количественных и качественных методов оценки операционных рисков [6].

#### Тенденции в оценке операционных рисков коммерческих банков

При оценке операционных рисков российские банки сталкиваются с рядом проблем, так, технологические ограничения связаны с недостаточной автоматизацией процессов, отсутствием единых стандартов и сложностью интеграции систем [7]. Динамика операционных убытков приведена на рисунке 1.



Рис. 1. Динамика операционных убытков в РФ (2018–2023 гг., млрд руб.) Данные Ассоциации российских банков

Интеграция с системами управления данными заключается в создании единых хранилищ данных, развитии систем бизнес-аналитики, а также внедрении систем управления качеством данных [8].

#### Практические рекомендации по совершенствованию методов оценки операционных рисков

На основе проведённого анализа можно сформулировать рекомендации для российских банков, заключающиеся в совершенствовании методологической базы, развитии технологической инфраструктуры, а также повышении квалификации персонала. Совершенствование методологической базы связано с разработкой единых стандартов оценки, внедрением современных методик и регулярным обновлением методологий. Развитие технологической инфраструктуры возможно путём автоматизации процессов оценки, внедрения систем мониторинга и развития систем управления рисками [9]. Например, Сбербанк использует нейросети для выявления подозрительных операций с точностью до 94 %.

Основные вызовы в использовании методов оценки операционных рисков состоят в недостатке исторических данных для моделирования редких событий, высокой стоимости внедрения АМА, а также необходимости адаптации международных стандартов под российские реалии [10]. Затраты на управление операционными рисками приведены на рисунке 2.

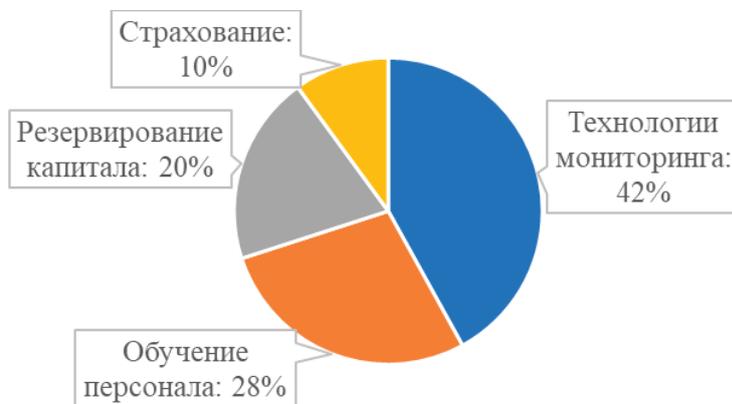


Рис. 2. Затраты на управление операционными рисками

Перспективными направлениями являются развитие регуляторных sandbox для тестирования новых методов, использование блокчейна для снижения рисков мошенничества и интеграция Big Data для предиктивной аналитики.

### Заключение

В результате проведённого исследования современных методов оценки операционных рисков в российских коммерческих банках можно сделать ряд важных выводов. Прежде всего, следует отметить, что методологическая база оценки операционных рисков в российских банках характеризуется комплексным подходом, сочетающим как количественные, так и качественные методы анализа. При этом наблюдается явная тенденция к цифровизации процессов оценки и внедрению современных технологий управления рисками.

Перспективными направлениями развития методов оценки операционных рисков являются: развитие систем предиктивной аналитики, интеграция с системами управления данными, внедрение гибридных методов оценки и автоматизация процессов мониторинга. Особое внимание следует уделить формированию единых методологических стандартов и повышению квалификации персонала.

Результаты проведённого исследования имеют важное прикладное значение, поскольку могут быть применены для оптимизации процессов управления операционными рисками в банковской сфере России. Внедрение предложенных решений позволит повысить финансовую стабильность банков и укрепить их позиции в конкурентной среде.

### Литература:

1. Кондукова С. В. Методы оценки и управления операционным // Инновационные технологии в машиностроении, образовании и экономике. — 2018. — № 1–2. — С. 265–267.
2. Соколова Е. А. Современная методика оценки и анализа рисков компании при проведении внутреннего финансового контроля, их диверсификация // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 90-летию Смолен. фил. Финансового ун-та. — Москва, 2022. — С. 378–383.
3. Обзор банковского регулирования II квартал 2024. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: [https://www.cbr.ru/collection/collection/file/49354/bankreg\\_2024q2.pdf](https://www.cbr.ru/collection/collection/file/49354/bankreg_2024q2.pdf) (дата обращения: 20.05.2025).
4. Новоселов Д. О. Аутсорсинг управления риском // Вестник научных конференций. — 2023. — № 7 (95). — С. 94–95.
5. Автоматизированные риск-системы для банков: все потребности риск-подразделения в одной платформы. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: <https://greendata.ru/blog/risk-systems-for-banks-2025/> (дата обращения: 20.05.2025).
6. Борщ Л. М. Информационно-аналитическая оценка механизма управления инвестиционной безопасностью в аспекте снижения рисков // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. — 2020. — № 1 (50). — С. 82–95.
7. Бабаёров Р. А. IT-технологии как инструмент совершенствования системы экономической безопасности кредитной организации // Экономические науки. — 2022. — № 208. — С. 189–195.

8. Бердюгин А. А. Управление риском нарушения информационной безопасности в условиях электронного банкинга // Вопросы кибербезопасности. — 2023. — № 11 (25). — С. 28–38.
9. Калмантаева А. И. Информационно-аналитическая система выявления и нейтрализации финансовых рисков коммерческого банка // Актуальные вопросы устойчивого развития России в контексте ключевых целей национальных проектов: материалы XVIII всерос. студ. науч.-практ. конф. — Челябинск, 2020. — Т. 2. — С. 142–144.
10. Курныкина О. В. Методические аспекты применения электронных технологий в информационно-аналитическом обеспечении отчётности банка // Учёт. Анализ. Аудит. — 2022. — Т. 9, № 5. — С. 34–42.

## Современные тенденции развития мирового энергетического рынка

Черняев Илья Александрович, студент

Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых

*В статье рассматриваются современные тенденции развития мирового энергетического рынка в условиях экономических, технологических и геополитических изменений. Проанализирована структура мирового энергобаланса, соотношение традиционных и возобновляемых источников энергии, а также роль ведущих стран-производителей и потребителей. Особое внимание уделено электроэнергетике, включая анализ производства и потребления электроэнергии в крупнейших экономиках мира на основе статистических данных. Сделан вывод о возрастающем значении устойчивого развития и диверсификации источников энергии.*

**Ключевые слова:** мировой энергетический рынок, энергетика, энергоресурсы, электроэнергия, возобновляемые источники энергии, энергетическая безопасность.

## Current trends in the development of the global energy market

Chernyaev Ilya Aleksandrovich, student

Vladimir State University named after Alexander Grigorievich and Nikolai Grigorievich Stoletov

*The article analyzes current trends in the global energy market under economic, technological, and geopolitical changes. The structure of the global energy balance, the ratio of traditional and renewable energy sources, and the role of leading energy-producing and energy-consuming countries are examined. Special attention is paid to the electricity sector, including electricity generation and consumption based on statistical data. The study emphasizes the growing importance of sustainable development and energy diversification.*

**Keywords:** global energy market, energy sector, energy resources, electricity, renewable energy sources, energy security.

Энергетика является фундаментом функционирования современной мировой экономики, определяя темпы промышленного развития, уровень технологического прогресса и качество жизни населения. От доступности и надёжности энергетических ресурсов зависит эффективность работы производственных предприятий, транспортных систем, информационной инфраструктуры и социальной сферы. Устойчивое обеспечение энергией формирует стратегическую устойчивость государства, влияет на структуру международных экономических отношений и определяет конкурентоспособность стран на глобальном рынке [3, с. 334].

Современный мировой энергетический рынок представляет собой сложную, многоуровневую систему, в которой взаимодействуют крупнейшие производители и потребители энергии, международные организации, транснациональные корпорации и финансовые структуры. Традиционные источники энергии — нефть, природный газ и уголь — по-прежнему занимают значи-

тельную долю мирового энергобаланса, обеспечивая стабильность глобальных поставок и являясь основой для многих экономических отраслей.

В то же время наблюдается стремительный рост сектора возобновляемых источников энергии (ВИЭ) — солнечной, ветровой, гидроэнергии, биотоплива и геотермальной энергии. Снижение стоимости технологий, государственные меры поддержки, а также международные обязательства по достижению климатической нейтральности стимулируют структурные изменения в глобальном энергопотреблении. Растёт значение декарбонизации, интеллектуализации энергетических систем и цифровизации инфраструктуры, что способствует повышению эффективности и надёжности энергоснабжения [1, с. 45; 2, с. 41].

Рынок испытывает давление со стороны геополитических факторов, нестабильности сырьевых цен, санкционных режимов, трансформации логистических цепочек и изменяющихся стратегий энергетической безопасности различных государств [4, с. 427].

Структура рынка продолжает трансформироваться под влиянием глобальных экономических процессов, климатических инициатив и изменений в международном распределении производственных мощностей. Рассмотрим основные характеристики текущего состояния отрасли.

Мировое энергопотребление продолжает опираться на традиционные источники энергии, хотя доля альтернативных и низкоуглеродных технологий постепенно увеличивается. В общей структуре энергобаланса выделяются следующие компоненты:

**Нефть** остаётся одним из ключевых ресурсов мировой энергетики, занимая ведущие позиции в транспортном секторе и химической промышленности. Несмотря на рост электромобилей, нефтяная отрасль сохраняет стратегическое значение благодаря высокой плотности энергии и развитой инфраструктуре переработки.

**Природный газ** является наиболее экологичным из ископаемых видов топлива, что способствует увеличению его использования в электроэнергетике, промышленности и бытовом секторе. Газовый рынок расширяется за счёт развития технологий СПГ (сжиженного природного газа), позволяющих диверсифицировать поставки и обеспечивать гибкость глобальных логистических маршрутов.

**Уголь** постепенно теряет позиции в мировом энергобалансе из-за высокой углеродоёмкости и экологического давления. Тем не менее он остаётся важным ресурсом в странах Азии, где используется для стабилизации энергосистем и обеспечения промышленного роста. Параллельно развиваются технологии «чистого угля», направленные на снижение вредных выбросов.

**Возобновляемые источники энергии (ВИЭ)** демонстрируют самые высокие темпы роста. Наиболее активно развиваются солнечная и ветровая энергетика, чему способствует снижение стоимости оборудования, развитие систем хранения энергии и государственная поддержка. Возобновляемые источники становятся конкурентоспо-

собными по цене и постепенно увеличивают долю в мировом энергобалансе.

**Атомная энергетика** остаётся важным элементом обеспечения базовой генерации электроэнергии. Она отличается высокой производительностью, низким уровнем выбросов и устойчивостью к ценовой волатильности. Развитие отрасли связано с модернизацией существующих реакторов и внедрением инновационных малых модульных реакторов.

Важным элементом анализа мировой энергетической системы является её географическая структура, которая определяет распределение ресурсов, формирует глобальные потоки энергопоставок и создаёт стратегическую взаимозависимость государств.

К крупнейшим производителям энергоресурсов можно отнести:

1. Нефть — страны ОПЕК, США, Россия, Канада
2. Газ — Россия, США, Иран
3. Уголь — Китай, Индия, США
4. ВИЭ — Китай, ЕС, США, Индия
5. Атомная энергия — США, Франция, Китай, Россия

Крупнейшие потребители:

1. Китай — крупнейший потребитель энергии в мире
2. США — высокий уровень потребления, значительная доля в мировом рынке нефти и газа
3. Европейский Союз — крупный импортёр энергоносителей; активное внедрение ВИЭ
4. Индия — быстро растущее энергопотребление, опора на уголь и ВИЭ
5. Страны Юго-восточной Азии — увеличивающийся спрос на фоне индустриализации.

Далее рассмотрим статистические данные по конкретному виду энергоресурса — электроэнергии.

Как показано на графике 1, в 2024 году крупнейшим производителем электроэнергии выступает Китай, объём генерации которого существенно превышает показатели



Рис. 1. Производство электроэнергии по странам, 2024 г.

других представленных стран. Значительные объёмы производства электроэнергии также демонстрируют Индия и США, что обусловлено масштабами их экономик и развитой энергетической инфраструктурой. Россия и Япония также входят в число крупных производителей электроэнергии, обеспечивая заметный вклад в общий объём мировой генерации [5].

На графике 2 представлена динамика потребления электроэнергии крупнейшими странами мира, из которой следует, что основными потребителями электроэнергии являются Китай, США и Индия [6]. Россия также входит в число крупнейших потребителей электроэнергии, что обусловлено энергоёмкой структурой экономики и климатическими особенностями.



Рис. 2. Потребление электроэнергии по странам, 2024 г.

Таким образом, мировой энергетический рынок в современных условиях характеризуется структурной трансформацией, обусловленной технологическим прогрессом, климатическими инициативами и изменениями в геополитической обстановке. Несмотря на рост доли возобновляемых источников энергии, традиционные энергоресурсы продолжают играть ключевую роль в обеспечении глобаль-

ного энергоснабжения. Анализ производства и потребления электроэнергии показывает сохраняющееся доминирование крупнейших экономик мира, а также значимую роль России в мировой электроэнергетике. В долгосрочной перспективе дальнейшее развитие рынка будет определяться необходимостью обеспечения энергетической безопасности, устойчивости и диверсификации источников энергии.

#### Литература:

1. Дзюба А. П., Семиколенов А. В. Исследование мировых энергетических трендов, влияющих на развитие активных энергетических комплексов // Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право. 2023. Т. 33, № 1. Р. 37–49.
2. Косов М. Е. Тенденции развития мирового энергетического рынка // Вестник Московского университета МВД России. 2022. № 3. С. 333–338.
3. Electricity generation by country. Our World in Data. URL: <https://ourworldindata.org/grapher/electricity-generation> (дата обращения: 18.01.2026).
4. Electricity consumption by country. World Population Review. URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/electricity-consumption-by-country> (дата обращения: 18.01.2026).

## Цифровые сервисы в финансовом секторе России в условиях цифровой трансформации

Чистофат Наталья Борисовна, студент  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва)

*Статья посвящена исследованию теоретических и нормативно-правовых аспектов функционирования цифровых сервисов в финансовом секторе России в условиях цифровой трансформации. Раскрываются сущностные характеристики цифровых сервисов, их классификация и технологические особенности, определяющие их значимость для участников финансового рынка. Исследуются подходы Банка России к регулированию цифровых инструментов и сервисов.*

**Ключевые слова:** цифровые сервисы, финансовый рынок, цифровая трансформация, Банк России, правовое регулирование, финтех.

Современный финансовый рынок России переживает масштабную цифровую трансформацию, обусловленную развитием технологий и изменением потребительских предпочтений. В центре этого процесса находятся цифровые сервисы, которые становятся неотъемлемым элементом инфраструктуры банков и других финансовых институтов.

В научной литературе, особенно зарубежной, цифровые сервисы рассматриваются как интегративный феномен, сочетающий в себе характеристики товаров, услуг и технологических платформ. Так, Дж. Салминен выделяет цифровые сервисы как гибридные продукты с признаками нематериальности, масштабируемости, инвариантности и высокой степени технологичности. Он противопоставляет их традиционным услугам, указывая на фундаментальные отличия, выходящие за рамки классической модели ИИР [5].

Наиболее емкое и точное, по мнению автора, определение исследуемого понятия содержится в библиотеке IT Infrastructure Library 2011. Согласно этому источнику, сервис понимается как способ предоставления ценности заказчику посредством содействия в достижении им желаемых результатов, при этом заказчику не нужно брать на себя владение специфическими рисками и затратами, связанными с предоставлением данного сервиса [6].

Экономический смысл создания и эксплуатации цифровых сервисов отражен в следующем определении: цифровой сервис представляет собой комплекс услуг, предоставляющих пользователю возможность удаленного взаимодействия с информационными ресурсами без передачи ему прав собственности на эти ресурсы. Согласно договоренности с владельцем ресурса, пользователь может оплачивать доступ к сервису по заранее установленным тарифам или использовать сервис бесплатно, при этом создавая для владельца сервиса определенные позитивные эффекты [7].

Е. П. Зараменских [3] определяет цифровой сервис как самостоятельный информационный продукт, обеспечивающий трансформацию бизнес-процессов с помощью цифровых технологий. В свою очередь, А. С. Якимов и Р. И. Баженов [4] фокусируются на экономическом аспекте, подчеркивая роль цифровых сервисов в органи-

зации доступа к информационным активам, не предполагающего передачи прав собственности.

Цифровизация экономики в целом и отдельных ее отраслей, включая финансовый сектор, является ключевой тенденцией последнего десятилетия. Финансовый рынок, будучи сложной системой экономических и правовых отношений, в которой происходит движение и перераспределение капитала, не избежал трансформационного влияния цифровых технологий. В этих условиях цифровые сервисы становятся важнейшими инструментами, обеспечивающими гибкость, масштабируемость и непрерывность финансового взаимодействия.

Развитие цифровых решений в банковской отрасли происходит особенно интенсивно: банки, в отличие от других финансовых организаций, быстрее адаптируются к инновациям и способны не только интегрировать цифровые решения в свои бизнес-процессы, но и строить их вокруг этих решений. Отказ от бумажного документооборота, переход к мобильному обслуживанию, внедрение блокчейн-технологий и искусственного интеллекта — всё это формирует облик современного цифрового сервиса.

Цифровой сервис в финансовом контексте следует понимать как совокупность удаленных услуг, предоставляемых с помощью цифровых каналов и обеспечивающих полное взаимодействие клиента с финансовым институтом без необходимости его физического присутствия. В этой парадигме клиент может в любое время суток, из любой географической точки осуществлять широкий спектр операций — от перевода средств до оформления кредитов и инвестиционных продуктов.

Характеристиками цифровых сервисов, которые определяют их конкурентоспособность и востребованность, являются: доступность 24/7, мобильность, автоматизация процессов, интегративность, персонализация, информационная безопасность, масштабируемость, омиканальность, скорость и удобство операций, аналитичность. Все эти характеристики систематизированы в таблице 1.

Представленные характеристики цифровых сервисов в полной мере находят подтверждение в практических данных об их использовании в финансовом секторе, осо-

Таблица 1. Характеристика цифровых сервисов банковского и финансового секторов

Характеристика	Описание
Доступность 24/7	Возможность пользоваться сервисами в любое время и из любого места
Мобильность	Адаптация под смартфоны и планшеты, что делает сервис всегда под рукой
Автоматизация процессов	Минимизация участия человека в стандартных операциях
Интегративность	Возможность встроенности в цифровые экосистемы через API и облака
Персонализация	Настройка интерфейса и условий под конкретного пользователя
Информационная безопасность	Надежная защита данных и транзакций
Масштабируемость	Устойчивость к росту нагрузки и пользовательской базы
Оmnikanальность	Единый опыт при взаимодействии через разные каналы
Скорость и удобство операций	Минимальные временные затраты и интуитивный интерфейс
Аналитичность	Использование пользовательских данных для оптимизации сервиса

Источник: составлено автором.

бенно в банковской сфере. В частности, результаты все-российского исследования, проведенного Аналитическим центром НАФИ в октябре 2024 года, свидетельствуют, что почти 75 % россиян используют мобильное приложение банка на смартфоне или планшете [8]. Интернет-банкинг как форма дистанционного взаимодействия используется менее активно: его предпочитают 41 % россиян, преимущественно жители крупных городов, управленцы и лица с высшим образованием.

Базельский комитет по банковскому надзору в своих рекомендациях выделяет технологические направления, трансформирующие банковские услуги: открытые API, Big Data, машинное обучение, смарт-контракты, биометрическая идентификация, IoT, облачные решения и ИИ. Всё это определяет стандарты цифровой среды в международной практике.

Внедрение цифровых сервисов в финансовый сектор требует не только технологической модернизации, но и формирования соответствующей нормативной среды. Банк России, выступая в роли мегарегулятора, выстраивает правовую инфраструктуру цифровизации, обеспечивая баланс между стимулированием инноваций и защитой интересов участников рынка.

Несмотря на отсутствие в российском праве единого закона, напрямую регулирующего цифровые сервисы, правовые аспекты их применения встроены в более широкий контекст. Ключевыми направлениями выступают защита информации, регулирование электронных расчетов и организация дистанционного банковского обслуживания. Так, письмо Банка России от 26.10.2010 № 141-Т

акцентирует внимание на рисках, связанных с цифровыми каналами: защита данных, устойчивость к киберугрозам, надежность ИТ-инфраструктуры, взаимодействие с провайдерами [2].

Положением Банка России от 17.08.2023 № 821-П [1] регламентируется порядок защиты информации при переводах денежных средств, включая требования к криптографическим средствам, электронным подписям и ведению журналов событий. Здесь также прописаны обязательства по уведомлению регулятора об инцидентах информационной безопасности.

В стратегическом плане важным является документ «Основные направления развития финансовых технологий на период 2025–2027 годов» [9], изданный Банком России. Он отражает системную работу, проведенную в 2018–2024 годах, по созданию нормативной архитектуры для таких решений, как Система быстрых платежей, цифровой рубль, Единая биометрическая система, цифровой профиль и др.

Таким образом, нормативная база цифровых сервисов на финансовом рынке России представляет собой динамично развивающийся и системный механизм. Он охватывает все аспекты цифровизации — от защиты персональных данных и электронных подписей до функционирования цифровых валют, биометрических решений и маркетплейсов. Роль регулятора, в первую очередь Банка России, заключается в создании правовой и технологической среды, обеспечивающей как инновационное развитие, так и высокую степень защищенности участников финансового рынка.

#### Литература:

1. Положение Банка России от 17.08.2023 № 821-П «О требованиях к обеспечению защиты информации при осуществлении переводов денежных средств и о порядке осуществления Банком России контроля за соблюдением требований к обеспечению защиты информации при осуществлении переводов денежных средств» (зарегистрировано в Минюсте России 06.12.2023 № 76286). — Текст: электронный. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_464233/?ysclid=mkqgizvo1w899217937](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_464233/?ysclid=mkqgizvo1w899217937) (дата обращения: 23.01.2026).
2. Письмо Банка России от 26.10.2010 № 141-Т «О Рекомендациях по подходам кредитных организаций к выбору провайдеров и взаимодействию с ними при осуществлении дистанционного банковского обслуживания». —

Текст: электронный. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_106206/695f8d141294d0f58cf62d3141a10628f22b53e1/?ysclid=mkqgk3t9w4525848053](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_106206/695f8d141294d0f58cf62d3141a10628f22b53e1/?ysclid=mkqgk3t9w4525848053) (дата обращения: 23.01.2026).

3. Зараменских, Е. П. Цифровые сервисы: их атрибуты и взаимосвязь с архитектурой предприятия / Е. П. Зараменских. — Текст: непосредственный // Вестник ГУУ. — 2018. — № 10. — С. 36–42.
4. Якимов, А. С. Обзор сервисов для продажи цифрового контента / А. С. Якимов, Р. И. Баженов // Современные научные исследования и инновации. — 2017. — № 1 (69). — Текст: электронный. — URL: <https://web.snauka.ru/issues/2017/01/77618> (дата обращения: 23.01.2026).
5. Joni, Salminen. Digital services: How are they different? / Salminen Joni. — Текст: электронный. — URL: [https://jonisalminen.com/wp-content/uploads/2018/08/digital-services\\_taipei.pdf](https://jonisalminen.com/wp-content/uploads/2018/08/digital-services_taipei.pdf) (дата обращения: 02.06.2025).
6. ITIL Service Strategy («Стратегия сервиса»). — Текст: электронный. — URL: <https://www.smlogic.ru/g-it-s/itil/s-strat/> (дата обращения: 02.06.2025).
7. Wessel, M. Creating Value in a digital economy / M. Wessel. — Текст: электронный. — 2017. — URL: <https://hbr.org/webinar/2017/01/creating-value-in-a-digital-economy> (дата обращения: 02.06.2025).
8. Почти 75 % россиян пользуются мобильным приложением банка. — Текст: электронный. — URL: [https://nbj.ru/publs/pochti\\_75\\_rossiyan\\_polzuyutsya\\_mobilnym\\_pr/67796/](https://nbj.ru/publs/pochti_75_rossiyan_polzuyutsya_mobilnym_pr/67796/) (дата обращения: 02.06.2025).
9. Основные направления развития финансовых технологий на период 2025–2027 годов. — Текст: электронный. — URL: [https://www.cbr.ru/Content/Document/File/166399/onfintech\\_2025–27.pdf](https://www.cbr.ru/Content/Document/File/166399/onfintech_2025–27.pdf) (дата обращения: 02.06.2025).

## Совершенствование системы закупок материально-технических ресурсов в нефтегазовой отрасли с целью повышения эффективности инвестиционных проектов

Щербак Руслан Романович, студент магистратуры  
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

*В статье рассматривается система закупок для инвестиционных целей, способы их проведения, направления оптимизации и совершенствования на предприятиях нефтегазовой отрасли. Описаны различные исследования, посвященные вопросам закупочной деятельности. Охарактеризована действующая в ПАО «Газпром нефть» система закупок материально-технических ресурсов в ходе реализации инвестиционных проектов с точки зрения правового, кадрового и информационного обеспечения, а также обобщены ее основные недостатки. На основе проведенной характеристики предлагается методика осуществления закупок материально-технических ресурсов для инвестиционных целей ПАО «Газпром нефть», позволяющая на основе алгоритмов искусственного интеллекта проводить комплексную оценку вероятности наступления рисков и ущерба, который они могут нанести отдельному проекту.*

**Ключевые слова:** закупки, инвестиционные проекты, нефтегазовая отрасль, риски закупок, цифровизация закупок.

Система закупочной деятельности оказывает ключевое влияние на бесперебойность и результаты реализации инвестиционных проектов. Суть ее функционирования заключается в том, чтобы обеспечивать проект материально-техническими ресурсами в необходимом количестве, надлежащего качества, в установленные сроки и в соответствии с запланированным бюджетом. От эффективности данной системы прямо зависит конечная стоимость инвестиционного проекта и достижение его целей.

Особое значение система закупок для инвестиционных целей имеет в нефтегазовой отрасли, включающей в себя совокупность видов деятельности, связанных с добычей, переработкой и транспортировкой нефти и газа — важных энергетических ресурсов, используемых для удовлетворения потребностей общества и бизнеса. В данной отрасли реализуются крупные инвестиционные проекты

самого различного характера, связанные с разработкой месторождений, обновлением производственного оборудования, созданием транспортной инфраструктуры и др. В таких условиях возрастает необходимость формирования надлежащей системы закупок с применением современных технологий, учитывающей разнообразные риски реализации инвестиционного проекта и его особенности.

Вопросы закупочной деятельности рассматриваются в работах различных авторов. Общие вопросы закупочной деятельности характеризуются в исследованиях С. В. Карповой, Т. В. Новиковой, Д. И. Васильева, Г. Г. Левкина, Д. А. Казанцева, В. И. Сергеева и др. Как указывает С. В. Карпова, система закупок инвестиционного проекта представляет собой совокупность методов и способов обеспечения этого проекта необходимыми для его реализации ресурсами: товарами, работами, услугами

и т. д. [1, с. 51]. Т. В. Новикова, Д. И. Васильев и Г. Г. Левкин обращают внимание на то, что суть данной системы заключается в ритмичном и своевременном обеспечении удовлетворения потребностей в различных ресурсах надлежащего качества [2, с. 4].

В. И. Сергеев характеризует систему закупок с оперативной и стратегической точки зрения. В первом случае она представляет собой текущее снабжение предприятия необходимыми для его деятельности ресурсами, а во втором — комплексную систему формирования взаимоотношений внутри этого предприятия и с поставщиками для достижения долгосрочных целей [3, с. 10]. Такой подход представляется целесообразным, особенно, за счет взаимосвязи текущей закупочной деятельности компании в рамках ее инвестиционных проектов со стратегическими направлениями ее развития.

Д. А. Казанцев обращает особое внимание на конкурентные способы закупок, которые позволяют выбрать наиболее подходящих поставщиков (подрядчиков) материально-технических ресурсов на основе совокупности заранее заданных критериев их отбора, а также регламентации процесса закупки, например, на основе классического метода — конкурса [4, с. 95].

И. Л. Владимирова и П. С. Великанов подчеркивают необходимость централизации закупочной деятельности для инвестиционных проектов промышленных компаний. Согласно их подходу, крупные компании нуждаются не в отдельном подразделении, осуществляющем методическое сопровождение закупочной деятельности, а в проектном офисе, который в полной мере курирует весь процесс закупок, прямо принимая участие в проведении закупочных процедур. Это позволяет усилить систему внутреннего контроля, повысить качество закупочного процесса, а также оптимизировать расходы на его проведение [5, 1 653].

Оптимизации закупок для крупных проектов в нефтегазовой отрасли на основе стратегического подхода предлагают проводить М. М. Гайфуллина и Л. Н. Мансурова. Они рассматривают три основные стратегии:

1) изменение системы планирования закупочной деятельности, которое предполагает классификацию закупок по степени их значимости и закрытие на этой основе наиболее критичных потребностей проекта в материально-технических ресурсах;

2) изменение коммуникационной политики, связанное с управлением процессами согласования закупок и исключения переторгов по заказам в отношении наименее значимых и рискованных закупок;

3) изменение непосредственно процессов закупок с использованием типовой номенклатуры материально-технических ресурсов или ЕРС-подряда (привлечение ЕРС-подрядчика для управления отдельными цепями поставок в сложных и высокобюджетных проектах) [6, с. 10].

Отдельные проблемы и перспективы развития закупочной деятельности в нефтегазовой отрасли рассматривают А. Г. Изотова и А. В. Архипов. Среди указанных проблем данные авторы выделяют: большую удаленность

месторождений нефти и газа от экономических центров, полное отсутствие или недостаток транспортной инфраструктуры в местах их добычи, высокий износ основных производственных фондов, геополитическую нестабильность и недостаточно развитую систему закупок отдельных компаний отрасли [7, с. 184].

Действительно, одна из основных проблем организации закупочного процесса в реализации инвестиционных проектов по разработке месторождений углеводородов связана с труднодоступными районами, что приводит не только к росту затрат на такие проекты, но и трудностям их прогнозирования. Одним из основных перспективных направлений развития системы закупок материально-технических ресурсов в нефтегазовой отрасли А. Г. Изотова и А. В. Архипов указывают внедрение следующих передовых цифровых технологий: роботизацию, анализ больших данных и искусственный интеллект (далее — ИИ) [7, с. 185].

Даценко С. В. также подчеркивает, что в условиях геополитической нестабильности, в т. ч. под влиянием экономических санкций, политика импортозамещения оборудования нефтегазового сектора в России обуславливает высокую актуальность совершенствования логистических стратегий их снабжения. Данный автор выделяет такое направление моделирования цепей поставок, как межотраслевая и межрегиональная кооперация путем формирования закупочных союзов — специальных объединений в области проведения закупок для улучшения условий оплаты [8, с. 103].

Т. С. Тасуева, А. Н. Будяков рассматривают различные способы цифровизации закупочной деятельности компаний нефтегазового сектора, особое значение из которых отводят цифровому информационному взаимодействию партнеров. Его суть заключается в том, что на основе алгоритмов программных средств и ИИ часть типовых операций по проведению закупок осуществляется без участия человека. Это позволяет в значительной мере повысить скорость обработки данных и процессов проведения закупок, включая классификацию поставщиков и оптимизировать затраты на их осуществление [9, с. 484].

Системообразующей компанией российской нефтегазовой отрасли является ПАО «Газпром нефть» — вертикально-интегрированная нефтяная компания, осуществляющая добычу и переработку нефти, а также другие виды деятельности, связанные с основным направлением ее работы. Действующая в компании система закупок включает в себя правовое, кадровое и информационное обеспечение, как приведено на рис. 1.

В рамках правового обеспечения закупочного процесса в компании предусмотрены различные нормативные акты, регулирующие его осуществление. Основным из них является Положение о закупках товаров, работ, услуг ПАО «Газпром нефть», утвержденное решением Совета директоров ПАО «Газпром нефть» от 29.09.2019 г. № ПТ-0102/14. Оно достаточно подробно регламентирует орга-



Рис. 1. Действующая в ПАО «Газпром нефть» система закупок материально-технических ресурсов для инвестиционных целей [10]

низацию и порядок проведения всех видов закупок, в т. ч. для инвестиционных целей.

В компании используются конкурентные и неконкурентные способы закупок материально-технических ресурсов. К первой группе относятся конкурс, аукцион, запрос предложений, запрос котировок и конкурентный отбор, а ко второй — закупка у единственного поставщика, на Торговом портале, на торгах, маркетинговые исследования и безальтернативная закупка. В ходе реализации инвестиционных проектов в компании чаще всего применяются конкурс и аукцион в электронной форме — для наиболее крупных закупок, а также конкурентный отбор и запрос предложений — в иных случаях.

Кадровое обеспечение закупок в компании включает в себя функционирование АО «Газпром закупки» и Центрального органа управления закупками ПАО «Газпром нефть» (далее — ЦОУЗ). Указанный орган является основным централизованным подразделением, контролирующим процесс закупочной деятельности компании для текущих и инвестиционных целей. Отличительная особенность закупок в ходе осуществления инвестиций компании заключается в том, что их основным инициатором являются команды инвестиционных проектов — специально образованная группа лиц, уполномоченных для реализации какого-либо проекта. Данные команды формируют заявки на закупки в соответствии с планами ре-

лизации инвестиционного проекта и контролируют порядок их проведения и исполнения контрактных условий.

Как одна из ведущих компаний ПАО «Газпром нефть» применяет Автоматизированную систему электронных закупок (далее — АСЭЗ), интегрированную со специальным порталом закупок компании — сайтом, на котором происходит проведение закупочных процедур. АСЭЗ обладает обширным функционалом для проведения закупок, включая все процессы планирования, формирования документации, регистрации и обработки заявок, а также подведения итогов закупок.

Несмотря на наличие в компании развитой системы закупок, можно отметить ряд ее отдельных недостатков:

1) методика осуществления закупок материально-технических ресурсов не учитывает особенности реализации инвестиционных проектов, главным образом, подразделение закупок на наиболее и наименее значимые для реализации отдельного проекта;

2) в ходе закупок не осуществляется обособленная оценка их рисков с учетом особенностей реализации отдельного проекта и потенциального ущерба, который они могут нанести для данного инвестиционного проекта, такие риски оцениваются в общем порядке в отношении отдельного проекта в рамках Системы управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Газпром нефть» (СУРиВК);

3) отсутствие взаимосвязанной оценки рисков реализации инвестиционного проекта и закупок материально-технических ресурсов для его реализации;

4) недостаточно высокий уровень цифровизации закупочного процесса, что вызвано, с одной стороны, большим разнообразием закупочных процедур и трудностями их автоматизации, а с другой — недостаточно эффективно характеризует систему закупок с учетом доступа компании к передовым цифровым технологиям;

5) централизованный подход к проведению закупок ЦОУЗ предполагает, что этот орган осуществляет закупочные процедуры для текущих и инвестиционных целей, что может приводить к дополнительной нагрузке на сотрудников при реализации множества разнообразных инвестиционных проектов.

В условиях активного развития современных цифровых технологий, а также рекомендаций исследователей, рассмотренных выше, для компании предлагается усовершенствовать методику осуществления закупок материально-технических ресурсов для инвестиционных целей, согласно приведенным на рис. 2 данным.

Передовой технологией цифровизации закупочного процесса, доступной для рассматриваемой компании, является ИИ. Он обладает обширными преимуществами для автоматизации и модернизации закупочных процедур, особенно, стандартизированного характера [11, с. 46].

С использованием его алгоритмов предлагается проводить оценку рисков инвестиционных закупок на ос-

нове ряда процедур. Автоматизированные алгоритмы ИИ первоначально будут проводить идентификацию всех рисков, которые могут возникнуть как на этапе планирования закупок, так и в ходе их осуществления и исполнения условий договоров [12, с. 3]. Эта идентификация должна быть интегрирована с рисками реализации отдельного инвестиционного проекта на этапе его планирования и отражена в бизнес-плане с учетом особенностей проекта.

Например, при разработке месторождений нефти учитываются такие технологические риски, как вероятность отказа и поломки оборудования, поэтому в рамках закупок для данных инвестиционных проектов отдельное внимание должно уделяться соответствующим рискам обоснования выбора данного оборудования и его поставщиков, а также природным и климатическим рискам. Напротив, в случае приобретения материальных запасов для инвестиционных проектов по модернизации технологии обработки нефти особая роль отводится таким рискам, как выбор качественных материалов и бесперебойное выполнение плана их поставок. Приведенные примеры показывают индивидуальный характер рисков закупок и реализации инвестиционных проектов компании.

Для выбора наиболее значимых затрат в рамках закупок материально-технических ресурсов для инвестиционных целей следует применять критерий существенности в предлагаемой методике. Его уровень можно установить в пределах 5 % от суммы инвестиционных



Рис. 2. Предлагаемая методика осуществления закупок материально-технических ресурсов для инвестиционных целей ПАО «Газпром нефть» [10]

затрат. Также можно ввести дополнительные критерии, например, наиболее критичные и (или) важные для целей проекта закупки материальных запасов и оборудования в зависимости от особенностей отдельного проекта.

После идентификации всех рисков инвестиционных закупок алгоритмы ИИ могут провести автоматическую оценку степени значимости каждого из рисков, а также вероятности их проявления на отдельном этапе инвестиционного проекта. Оценка степени значимости может быть проведена и вручную с применением экспертных методов, а потенциальный ущерб алгоритмы ИИ могут оценить автоматически на основе различных методов: статистические данные и моделирование для определения вероятности и последствий рисков, метод сценариев и др.

Для оценки вероятности проявления риска может использоваться, например, 5-балльная шкала, в которой 0 баллов означает минимальную вероятность проявления риска в ходе реализации инвестиционного проекта, 1 балл — низкую и т. д., а 5 баллов — очень высокую. Затем можно определить взвешенные оценки вероятности проявления каждого риска закупок по проекту (произведение фактической оценки вероятности наступления риска по 5-балльной шкале и степени значимости риска). Таким образом, данные оценки будут учитывать как степень значимости отдельного риска для конкретного инвестиционного проекта, так и вероятность его проявления.

Для систематизации и обобщения полученных результатов оценки рисков рекомендуется использовать матрицу. По оси абсцисс этой матрицы предлагается отражать уровень потенциального ущерба, который может нанести проявление того или иного риска, а оси ординат — вероятность его проявления на основе взвешенной оценки. Если использовать шкалу от 0 баллов до 5 баллов, т. е. всего шесть оценок вероятности проявления риска, и три вида ущерба (незначительный, приемлемый и высокий), то в матрице будет 18 ячеек.

В каждой из ячеек указанной матрицы можно разместить конкретный вид риска инвестиционных закупок материально-технических ресурсов компании. Наименьшую опасность для инвестиционного проекта будут представлять риски закупок, которые могут нанести незначительный ущерб и с минимальной или небольшой вероятностью проявиться. Напротив, наибольшее значение должно отводиться рискам закупок, вероятность наступления которых является высокой, а ущерб — суще-

ственным для проекта. Это позволит в значительной мере улучшить как систему планирования инвестиционного проекта, так и его реализацию.

Предложенная методика характеризуется рядом существенных преимуществ:

1) обособленное проведение комплексной оценки рисков закупок, которые могут наступить в ходе реализации отдельного инвестиционного проекта с учетом его отличительных особенностей;

2) взаимосвязь рисков закупок с соответствующими рисками реализации инвестиционного проекта, заложенными в его бизнес-плане;

3) количественная оценка рисков — вероятности их проявления и потенциального ущерба, который может возникнуть для проекта;

4) применение ИИ как передовой цифровой технологии, в существенной мере позволяющей сэкономить затраты рабочего времени, увеличить скорость и повысить качество обработки информации, а также снизить вероятность ошибок и влияние человеческого фактора;

5) формирование матрицы рисков инвестиционных закупок материально-технических ресурсов позволит наглядно ранжировать их в зависимости от вероятности проявления и степени ущерба, позволяя повысить качество принимаемых управленческих решений по проекту.

Таким образом, система закупок материально-технических ресурсов для инвестиционных целей в нефтегазовой отрасли играет важную роль в их реализации. В современных условиях нестабильности и неопределенности экономической ситуации отдельное внимание должно отводиться оценкам рисков, которые могут возникнуть на различных этапах закупочного процесса, особенно, при реализации большого числа разнообразных инвестиционных проектов компании данной отрасли. Для повышения эффективности реализации инвестиционных проектов в ПАО «Газпром нефть» предлагается методика осуществления закупок материально-технических ресурсов, включающая в себя автоматизированную идентификацию, оценку вероятности проявления рисков этих закупок, а также потенциального ущерба с применением ИИ. На основе систематизации и обобщения такой оценки ИИ сможет построить матрицу рисков закупок, которая позволит выделить наиболее значимые из них и повысить качество планирования и реализации инвестиционных проектов компании.

#### Литература:

1. Карпова, С. В. Логистика / С. В. Карпова. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 139 с. — Текст: непосредственный.
2. Новикова, Т. В. Логистика снабжения / Т. В. Новикова, Д. И. Васильев, Г. Г. Левкин. — М.: Директ-Медиа, 2023. — 153 с. — Текст: непосредственный.
3. Сергеев, В. И. Логистика снабжения / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич. — М.: Юрайт, 2025. — 472 с. — Текст: непосредственный.
4. Казанцев, Д. А. Конкурентные закупки. Методология и нормативное регулирование / Д. А. Казанцев. — М.: ИНФРА-М, 2024. — 324 с. — Текст: непосредственный.

5. Владимирова, И. Л. Управление закупками инвестиционных строительных проектов промышленных компаний в условиях централизации закупочной функции / И. Л. Владимирова, П. С. Великанов. — Текст: непосредственный // Научный аспект. — 2024. — Т. 13. № 4. — С. 1 649–1 655.
6. Гайфуллина, М. М. Оптимизация закупок для крупных проектов в нефтегазовой сфере / М. М. Гайфуллина, Л. Н. Мансурова. — Текст: непосредственный // Вестник экономики и менеджмента. — 2021. — № 3. — С. 8–13.
7. Изотова, А. Г. Анализ проблем и перспектив развития закупочной деятельности в нефтегазовой отрасли / А. Г. Изотова, А. В. Архипов. — Текст: непосредственный // Вестник Академии знаний. — 2025. — № 3 (68). — С. 183–185.
8. Даценко, С. В. Институционализация рынка оборудования нефтегазовой отрасли: логистические стратегии и задачи снабжения / С. В. Даценко. — Текст: непосредственный // Государственное управление и право. — 2024. — № 1 (1). — С. 99–108.
9. Тасуева, Т. С. Цифровые технологии в закупочной практике нефтегазовой корпорации / Т. С. Тасуева, А. Н. Будяков. — Текст: непосредственный // Государство и рынок: механизмы и институты евразийской интеграции в условиях усиления глобальной нестабильности. — СПб.: СПбГЭУ, 2021. — С. 480–486.
10. Закупки. — Текст: электронный // Портал закупок ПАО «Газпром нефть»: [сайт]. — URL: <https://zakupki.gazprom-neft.ru> (дата обращения: 15.01.2026).
11. Ковалевская, Ю. Б. Искусственный интеллект: стандартизация закупок в цифровой закупочной среде / Ю. Б. Ковалевская. — Текст: непосредственный // Развитие творческого потенциала человека для эффективного решения профессиональных задач — 2025: диалог науки и практики. — М.: Русайнс, 2025. — С. 45–56.
12. Behnaz, H. D. Safety Barrier Management: Risk-Based Approach for the Oil and Gas Sector / H. D. Behnaz. — Текст: непосредственный // Journal of Marine Science and Engineering. — 2021. — № 9, 722. — С. 1–22.

# МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

## Особенности цифрового продвижения в российском фэшн-сегменте

Ринчинова Сэржэма Валериановна, студент магистратуры

Научный руководитель: Селевич Татьяна Семеновна, кандидат экономических наук, доцент

Национальный исследовательский Томский политехнический университет

*Статья анализирует особенности цифрового продвижения фэшн-брендов на российском рынке в 2024–2025 гг. в условиях трансформации платформ и поведения потребителей. На основе анализа данных маркетплейсов, социальных сетей и потребительского поведения выявлены ключевые тренды, выявлены барьеры развития рынка и рекомендованы стратегии переориентации медиабюджетов.*

**Ключевые слова:** цифровой маркетинг, фэшн-индустрия, маркетплейсы, социальные сети, потребительское поведение, контент-маркетинг, омниканальность, инфлюенс-маркетинг.

### Введение

Выход международных брендов с российского рынка создал новые возможности для локальных компаний. Российский рынок электронной коммерции в сфере фэшн достиг объема 4,45–4,85 триллионов рублей в 2025 году при темпе роста 7–17 % ежегодно. Цифровая компонента возросла с 30–35 % в 2024 году до 60 % в конце 2025 года, что требует кардинального пересмотра стратегий продвижения. Критический фактор — запрет Инстаграм (продукт компании Meta, признанной экстремистской организацией и запрещенной на территории РФ) с 1 сентября 2025 года, вынудивший бренды срочно переходить на альтернативные платформы, такие как Телеграм, ВКонтакте [1].

Целью исследования является систематизация особенностей цифрового продвижения фэшн-брендов на российском рынке с учетом трансформации платформ, поведения потребителей и омниканальных подходов.

Задачи исследования:

- охарактеризовать состояние рынка электронной коммерции в сфере фэшн;
- проанализировать миграцию пользователей между социальными сетями и ее влияние на распределение медиабюджетов, выявить эффективные контент-форматы и стратегии продвижения;
- рассмотреть практики российских брендов и определить критические факторы успеха;
- разработать практические рекомендации для цифровых стратегий.

Научная новизна исследования заключается в комплексном анализе цифрового продвижения фэшн-сег-

мента в контексте запрета определенных социальных сетей в 2025 году и текущей реальности российского рынка, а также в систематизации контент-форматов, адаптированных под российские реалии в социальных сетях.

### Обзор литературы

Вопросы цифрового маркетинга в фэшн-индустрии рассматриваются в работах отечественных и зарубежных исследователей, а также в отраслевых аналитических отчетах. По результатам исследований отмечается, что трансформация фэшн-маркетинга происходит на пересечении эмоционального (бренд-сторителлинг) и рационального (основанного на данных) подходов. Маркетплейсы выступают не просто каналом продаж, но и экосистемой, где контент продавцов и отзывы покупателей определяют показатели открытия товаров и принятия решения о покупке. Показано, что товары с десятью и более положительными отзывами продаются на 10 % лучше, а 88,5 % потребителей делятся ссылками на товары в социальных сетях. Маркетплейсы стали «третьим местом» для молодежи, где они не просто совершают покупки, но формируют потребительские предпочтения и создают трендовый контент [2].

На основании аналитических отчетов и статистики использования платформ описываются особенности российского ландшафта социальных медиа, который кардинально отличается от западного по структуре и функциям платформ. Телеграм занимает лидирующую позицию (78 % пользователей), ВКонтакте достигает 68 %, YouTube сохраняет позицию для длинного контента, хотя и в виду замедления в 2024 году наблюдает падение трафика, от-

чего часть людей переходит в Rutube. Наблюдается сдвиг от макро-инфлюенсеров к микро-инфлюенсерам, объясняемый недоверием потребителей к традиционной рекламе. Лояльность потребителей формируется посредством социального доказательства — отзывов, пользовательского (user-generated content) и аутентичного контента. Потребительское поведение эволюционирует: снижается частота покупок, повышается селективность выбора, ценовой фактор остается доминирующим (61 % потребителей указывают цену как главный критерий), однако лояльность возможна при совпадении ценностей бренда и потребителя [3].

### Методология

Исследование использует смешанный метод, сочетающий анализ количественных данных маркетплейсов, агентств и качественный анализ практик брендов. Источники данных включают отчеты маркетплейсов (Вайлдберриз, Озон), аналитические материалы агентств (Shift, RBC Research, HSE), научные статьи и публикации брендов. Период исследования охватывает 2024 и 2025 годы. Методы анализа включают SWOT-анализ российского фэшн-сегмента, анализ распределения медиабюджетов, составление карты клиентского пути, контент-анализ успешных кампаний и статистический анализ корреляций между метриками вовлеченности, коэффициента конверсии и среднего чека.

### Результаты исследования

#### Состояние рынка

Российский рынок электронной коммерции в сфере фэшн достигнул объема 4,15 триллионов рублей в 2024 году с прогнозом роста до 4,45–4,85 триллионов рублей в 2025 году (темп 7–17 % ежегодно). Доля электронной коммерции в фэшн возросла с 30–35 % до 60 %. Лидирующие маркетплейсы — Вайлдберриз (56 % рынка), Озон (21 %), Ламода (7 %). Фэшн категория занимает 55 % всех продаж. Доля российских брендов в категориях маркетплейсов возросла с 65 % до 70 %, что свидетельствует о смещении структуры предложения в пользу локальных производителей [1].

#### Трансформация социальных сетей

Запрет Инстаграм (продукт компании Мета, признанной экстремистской организацией и запрещенной на территории РФ) в 2025 году форсировал критическую миграцию аудитории и переориентацию медиабюджетов. Телеграм (78 % пользователей) трансформировался из мессенджера в канал продаж с моделью прямых продаж потребителю, используемый брендами для краткосрочных лимитированных запусков коллекций и управления сообществом. ВКонтакте (68 % пользователей) со-

храняет позицию основной платформы для органического охвата, в то время как ВК Клипы приобретает значимость на рынке инфлюенс-маркетинга (22–25 % медиабюджетов прогнозируется на 2026 год). ТикТок (39,5 % пользователей) демонстрирует экспоненциальный рост как канал покупательского поведения: 86 % молодежи (Поколения Z), 77 % которых фэшн-ориентированы, активны на платформе [4].

#### Контент-форматы и стратегии

Практики успешных российских брендов демонстрируют приоритизацию вертикального видеоконтента (70 % от общего объема контента), применение правила 80/20 (80 % вдохновляющего/ образовательного контента, 20 % коммерческого), фокус на пользовательском контенте. Вертикальный формат коротких видео показывает наиболее высокие показатели вовлеченности и коэффициента конверсии 3–5 %, что превышает показатели традиционного контента. Пользовательский контент демонстрирует конверсию 5–8 %, что выше профессионально созданного контента. Бэкстейдж контент и прямые эфиры укрепляют доверие и вовлеченность аудитории. Микро-инфлюенсеры (1–100 тысяч подписчиков) показывают более высокие показатели вовлеченности и конверсии по сравнению с макро-инфлюенсерами благодаря близкому взаимодействию с аудиторией и более высокой воспринимаемой аутентичности [4].

#### Оmnikanальность и путь клиента

Успешное развитие фэшн-брендов на российском рынке требует интеграции множественных каналов: Телеграм (создание и удержание комьюнити), ВКонтакте (осведомленность и поддержка комьюнити), ТикТок (привлечение пользователей и работа с трендами), маркетплейсы (коэффициент конверсии и пользовательские отзывы), YouTube (поддержание авторитета созданием длинного контента).

Путь клиента следует этапам:

- осведомленности — 45 % потребителей начинают с поиска информации в социальных сетях,
- рассмотрения — 83,1 % потребителей обращаются к маркетплейсам для сравнения цен и принятия решений,
- принятия решения — цена и отзывы — ключевые факторы,
- лояльности — 88,5 % потребителей делятся ссылками на товары.

Выявленные барьеры развития рынка включают высокие комиссии маркетплейсов (10–20 % от выручки), низкое доверие потребителей к премиум-сегменту российских брендов (68 % потребителей недовольны соотношением цены и качества), высокий коэффициент брошенных корзин (81–81,5 %), нехватку кадров в цифровом маркетинге и зависимость от алгоритмических изменений платформ.

## Заключение

Российский рынок электронной коммерции в сфере фэшн демонстрирует темпы трансформации, не имеющие аналогов на западных рынках — в России за 1–2 года произошли изменения, требующие пяти и более лет на Западе. Маркетплейсы становятся центром притяжения для потребителя, что требует переосмысления всей стратегии продвижения. Новой нормой развития является омниканальный подход, интегрирующий ТикТок (для привлечения), ВКонтакте (для построения сообщества), Телеграм (для удержания и лояльности), маркетплейсы (для конверсии). Качество контента и аутентичное взаимодействие с аудиторией превосходят по эффективности подходы, ориентированные на охват.

## Литература:

1. Обзор российского фэшн-рынка 2025–2026: новая реальность спроса, дистрибуции и покупательского поведения / NEW RETAIL & Antro Agency. — 2026. — 156 с.
2. Тренды рынка e-commerce в России 2025 году / Т-Банк Secret. — 2025. — 84 с.
3. Потребительское поведение на крупнейших маркетплейсах России: аналитический обзор / E-Pepper Intelligence & E-MBA Research. — 2024–2025. — 127 с.
4. Обзор инфлюенсер-маркетинга и контент-стратегий в России / Sostav Media & Kommersant. — 2025. — 98 с.

## Особенности цифрового продвижения стартапа в сфере графического дизайна

Ульянкина Анастасия, студент магистратуры

Научный руководитель: Ковалева Елена Витальевна, кандидат медицинских наук, доцент  
Национальный исследовательский Томский политехнический университет

*В условиях роста креативных индустрий и цифровизации экономики продвижение стартапов в сфере графического дизайна приобретает повышенную значимость вследствие низкого порога входа, высокой конкуренции и усиления требований бизнеса к качеству визуальной коммуникации. Цель исследования — выявить ключевые особенности продвижения стартапов в сфере графического дизайна и обосновать подход к формированию эффективной цифровой стратегии при ограниченных ресурсах. Методологическая база включает теоретический анализ научных работ по маркетингу стартапов и управлению в креативных индустриях, контент-анализ практических кейсов дизайн-проектов, а также сравнительный анализ цифровых каналов продвижения. В результате выделены специфические характеристики продвижения дизайн-стартапов: определяющее влияние портфолио и персонального бренда на доверие и конверсию, высокая зависимость от социальных платформ и визуальных форматов контента, необходимость системного управления трафиком и медиапланирования, а также возрастающая роль data-driven подхода и AI-инструментов в оптимизации коммуникаций и рекламных кампаний. Практическая значимость результатов состоит в возможности их применения при разработке медиастратегии, выборе приоритетных каналов и настройке метрик эффективности для молодых студий и индивидуальных проектов в сфере графического дизайна.*

## Введение

Развитие креативных индустрий и расширение роли визуальной коммуникации в цифровой экономике усиливают значимость графического дизайна как самостоятельной сферы предпринимательской деятельности. По данным Минэкономразвития РФ, вклад креативной экономики в ВВП России в 2024 году составил 7,5 трлн рублей,

Рекомендуется переориентация медиабюджетов: 40 % в ТикТок (рост и таргетинг поколения Z), 30 % в ВКонтакте (сообщество и массовая аудитория), 20 % в Телеграм (удержание и программы лояльности), 10 % в Ютуб (авторитет и образовательный контент). Стратегия контента должна основываться на вертикальном видео (70 % от объема контента), правиле 80/20, активном использовании пользовательского контента (50 % контента). Оптимизация маркетплейсов включает улучшение карточек товаров: фотографий продуктов, детализированных описаний, управление отзывами. Построение сообщества осуществляется через Телеграм-каналы для лояльных клиентов, ВКонтакте сообщества для более широкого вовлечения, сегментацию электронной почты для персонализированных рекомендаций.

что подтверждает рост экономической значимости данного сектора [7]. Аналитические материалы НИУ ВШЭ также фиксируют положительную динамику развития креативного сектора и его роль в структуре современной экономики [8–9].

Графический дизайн выступает не только инструментом маркетинговых коммуникаций и повышения узнаваемости бренда, но и рынком профессиональных

услуг, где одновременно конкурируют дизайн-студии, фриланс-специалисты и проектные команды [1]. Низкий порог входа и высокая насыщенность рынка формируют условия, при которых стартапы сталкиваются с задачами обеспечения видимости, формирования доверия со стороны клиентов и создания устойчивого потока обращений.

В научной и прикладной литературе широко рассматриваются вопросы влияния графического дизайна на результативность маркетинговых коммуникаций, включая взаимосвязь визуальных решений и восприятия бренда [2]. Также подчёркивается значение цифровой репутации и персонального бренда специалиста: наличие портфолио, публичная экспертиза и демонстрация кейсов способствуют росту доверия и снижению неопределённости для заказчика [3]. Вместе с тем особенности продвижения стартапов именно в сфере графического дизайна остаются изученными фрагментарно: недостаточно систематизированы специфические барьеры выхода на рынок, типичные ошибки маркетинга и критерии выбора цифровых каналов продвижения при ограниченных ресурсах.

Цель настоящего исследования — выявить ключевые особенности продвижения стартапа в сфере графического дизайна и обосновать направления формирования эффективной цифровой стратегии в условиях ограниченных ресурсов и высокой конкуренции. Для достижения цели решаются следующие задачи: определить специфику продвижения дизайн-стартапов; выделить основные барьеры и типичные ошибки продвижения; проанализировать применимость цифровых каналов; обозначить практические ориентиры построения медиастратегии.

### **1. Специфика продвижения стартапов в сфере графического дизайна**

Продвижение стартапа в сфере графического дизайна имеет ряд отличительных характеристик, связанных с природой услуги и особенностями принятия решений заказчиком. В отличие от товарных рынков, дизайн относится к категории нематериальных услуг, где результат оценивается частично субъективно, а качество до покупки может быть определено лишь косвенно — через репутационные сигналы, опыт исполнителя и демонстрацию реализованных проектов [6]. В этой связи ключевую роль в продвижении дизайн-стартапов играет снижение неопределённости клиента и формирование доверия ещё до первого контакта или коммерческого предложения.

На конкурентоспособность таких проектов оказывает влияние не только профессиональная компетенция, но и способность стартапа коммуницировать ценность своей работы. Для клиента дизайн чаще воспринимается как инструмент достижения бизнес-результатов (рост узнаваемости, повышение конверсии, улучшение пользовательского опыта), поэтому продвижение стартапа требует перевода профессиональных характеристик (процесс, инструменты, стиль, этапы разработки) в понятные управ-

ленческие эффекты и выгоды для заказчика [1, 2]. Следовательно, маркетинговые материалы дизайн-стартапа выполняют не только информационную, но и доказательную функцию, обеспечивая демонстрацию экспертизы и надёжности исполнителя.

В рамках данной специфики можно выделить несколько устойчивых особенностей продвижения стартапа в сфере графического дизайна.

#### **1) Определяющее значение портфолио как инструмента доверия.**

Портфолио позволяет клиентам оценить уровень дизайнера, сравнить подходы и минимизировать риски. Для стартапов без длинной истории оно становится ключевым конкурентным преимуществом, где важны не только визуалы, но и контекст задачи, логика решения и эффект [3].

#### **2) Существенная роль персонального бренда в формировании спроса.**

В креативных индустриях доверие к проекту во многом формируется через доверие к конкретному специалисту. Развитие персонального бренда основателя или ключевого дизайнера способствует росту узнаваемости и конверсии, что требует согласованного развития личной репутации и бренда студии [3].

#### **3) Высокая зависимость от цифровых каналов визуальной коммуникации.**

В графическом дизайне визуальный контент напрямую влияет на восприятие бренда и привлечение аудитории. Социальные платформы формируют спрос, узнаваемость и обращения, что требует системной контент-стратегии и регулярной демонстрации работ [2, 4].

#### **4) Необходимость управления трафиком и медиапланирования.**

Для обеспечения устойчивого потока обращений стартапу требуется работа с различными источниками трафика и оценка их эффективности. Медиапланирование позволяет рационально распределять ограниченные ресурсы между каналами продвижения с учётом целей и характеристик целевой аудитории [1, 4].

### **2. Цифровые каналы продвижения дизайн-стартапа и критерии выбора**

Стартапы в сфере графического дизайна развиваются в условиях ограниченного бюджета, что делает выбор каналов продвижения критически важным. Приоритетными становятся направления, которые обеспечивают доступ к целевой аудитории, позволяют демонстрировать портфолио и формируют доверие.

Современные подходы цифрового маркетинга предполагают использование комплекса онлайн-каналов: социальные сети, контент-маркетинг, поисковая оптимизация, партнёрские рекомендации и платная реклама могут взаимно усиливать результат при согласованной коммуникационной стратегии [4].

Наиболее применимыми каналами являются профессиональные платформы для размещения портфолио (на-

пример, Behance и аналогичные ресурсы), социальные сети, сайт-портфолио и платные инструменты привлечения при наличии аналитики и чёткого позиционирования [3–4].

Следовательно, продвижение дизайн-стартапа требует сочетания каналов, выполняющих разные функции: демонстрация компетенции, формирование доверия, генерация трафика и конвертация трафика в заявки. Эффективность каждого направления определяется не только выбором платформы, но и качеством упаковки предложения и ясностью коммуникации ценности услуги [1, 6].

### 3. Основные барьеры продвижения стартапов в сфере графического дизайна

Несмотря на доступность цифровых инструментов продвижения, дизайн-стартапы сталкиваются с ресурсными, технологическими и репутационными барьерами.

Ресурсные ограничения выражаются в дефиците бюджета и времени. Это не позволяет привлекать специалистов или запускать кампании, вынуждая основателей совмещать заказы, управление и продвижение, что приводит к нерегулярным коммуникациям и низкой системности.

Технологические барьеры связаны со сложностью настройки рекламы и аналитики. Требуется интеграция кабинетов, веб-аналитики и CRM с отслеживанием алгоритмов платформ [4]. У дизайнеров эти компетенции часто слабы, что повышает риск ошибок и снижает результативность маркетинговых вложений [5].

Репутационные барьеры критичны на старте. Отсутствие кейсов, отзывов и узнаваемости снижает доверие и конверсию холодного трафика [6]. В этом контексте значимость социальных доказательств и прозрачного представления опыта возрастает и оказывает прямое влияние на результативность продвижения.

Эти барьеры приводят к типичным ошибкам: отсутствию чёткого позиционирования, ориентации на слишком широкую аудиторию и использованию поверхностных метрик без анализа стоимости привлечения, конверсии и окупаемости [1, 4].

Для систематизации выявленных особенностей продвижения дизайн-стартапов, типичных барьеров и практических управленческих решений была сформирована таблица 1, отражающая взаимосвязь факторов успеха и показателей эффективности продвижения.

Таблица 1. Ключевые особенности продвижения дизайн-стартапа

Особенность продвижения	Что это даёт/почему важно	Типичный барьер	Рекомендация	Метрики контроля
Портфолио как главный аргумент	Снижает риск для клиента, повышает доверие	Мало кейсов/нет отзывов	Описывать кейсы «задача — решение — результат»	CR в заявку, просмотр кейсов
Персональный бренд	Ускоряет узнаваемость и доверие	Нет аудитории/публичности	Экспертный контент + демонстрация процесса	ER, лиды из соцсетей
Зависимость от визуальных платформ	Основной источник первичного спроса	Нерегулярный контент	Контент-план и единый стиль	Охват, CTR на сайт
Необходимость трафика и медиаплана	Дает стабильность обращений	«Провалы» по заявкам	2–3 ключевых канала + план работ	CPL, заявки/неделя
Аналитика и data-driven подход	Повышает эффективность при малом бюджете	Ориентация на клики	Настроить цели, считать CAC/CPL	CAC, CPL, ROMI

### 4. Направления формирования эффективной цифровой стратегии продвижения

С учётом выявленных особенностей и барьеров могут быть выделены ключевые направления цифровой стратегии для дизайн-стартапов.

Во-первых, основой продвижения выступают чёткое позиционирование и специализация. Выбор конкретной ниши (например, дизайн для малого бизнеса, IT-продуктов или e-commerce) позволяет повысить точность коммуникаций и снизить стоимость привлечения за счёт роста релевантности предложения целевой аудитории [1].

Во-вторых, системное развитие портфолио и бренда. Регулярная демонстрация кейсов, процесса, подходов

и экспертного контента в социальных сетях и на сайте способствует росту органического охвата и повышению доверия [3–4]. Структурирование кейсов по принципу «задача — решение — результат» усиливает убедительность материалов для потенциального клиента.

В-третьих, управление трафиком и аналитика. Для стартапов с ограниченными ресурсами критически важно сопоставлять затраты на канал продвижения с количеством обращений, конверсией и экономическим эффектом, проводить регулярное тестирование гипотез и корректировать медиаплан на основе накопленных данных [4]. Планирование маркетинговой активности на горизонте 6–12 месяцев способствует повышению устойчивости стратегии и росту управляемости каналов [1, 4].

В-четвёртых, дополнительным источником конкурентного преимущества выступает внедрение data-driven подхода и AI-инструментов. Они ускоряют контент, оптимизируют рекламу и коммуникации на основе first-party data [4].

Таким образом, цифровая стратегия продвижения дизайн-стартапа формируется на пересечении профессиональной компетенции (качество результата), коммуникационной упаковки (портфолио и бренд) и управляемой маркетинговой системы (каналы трафика, аналитика, планирование) [1, 4, 6].

### Заключение

Продвижение стартапа в сфере графического дизайна характеризуется выраженной спецификой, обусловленной особенностями рынка креативных услуг и требованиями цифровой среды. В отличие от продуктовых рынков, в сегменте дизайнерских услуг ключевую роль играет снижение неопределённости клиента и формирование доверия, что делает портфолио, репутационные сигналы и качество публичной коммуникации стратегически важными активами стартапа [6].

Проведённый анализ позволил выделить ключевые особенности продвижения дизайн-стартапов: определяющее влияние портфолио и персонального бренда на конверсию и восприятие надёжности исполнителя, высокую зависимость от цифровых платформ и визуальных форматов контента, необходимость системного управления трафиком и медиапланирования, а также возраста-

ющую роль data-driven подхода и AI-инструментов в оптимизации маркетинговых решений [3–5]. Отмечено, что эффективность цифровых каналов напрямую связана с уровнем упаковки продукта и ясностью позиционирования: при отсутствии специализации и подтверждённых кейсов рост рекламной активности не обеспечивает устойчивого увеличения обращений [1, 4].

Установлено, что продвижение молодых дизайн-проектов осложняется ресурсными ограничениями, недостатком компетенций в области аналитики и рекламных систем, а также дефицитом доверия со стороны клиентов на ранних стадиях развития [5–6]. Эти факторы приводят к типичным ошибкам маркетинга, включая размытое позиционирование, ориентацию на слишком широкую аудиторию и отсутствие системного контроля показателей эффективности [1, 4].

Практическая значимость результатов заключается в формировании ориентиров для построения цифровой стратегии продвижения дизайн-стартапов: необходимости специализации и чёткого ценностного предложения, системного развития бренда и портфолио через контент, фокусировки на ограниченном числе приоритетных каналов и применения аналитического подхода к оценке эффективности коммуникаций и рекламных вложений [3–4]. Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка прикладных моделей медиапланирования с учётом стадий жизненного цикла дизайн-стартапов и эмпирическая оценка влияния цифровых инструментов на показатели конверсии и удержания клиентов.

### Литература:

1. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. — 15-е изд. — СПб.: Питер, 2018. — 848 с.
2. Wheeler, A. Designing brand identity: an essential guide for the whole branding team / A. Wheeler. —: John Wiley & Sons, 2017. — 339 p.
3. Schawbel, D. Promote yourself: The new rules for career success / D. Schawbel, M. Buckingham. —: Macmillan+ ORM, 2013. — 240 p.
4. Chaffey, D. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice / D. Chaffey, F. Ellis-Chadwick. — 8th ed. — Harlow: Pearson, 2022. — 656 p.
5. Blank, S. The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company / S. Blank, B. Dorf. —: John Wiley & Sons, 2020. — 608 p.
6. Zeithaml, V. A. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm / V. A. Zeithaml, M. J. Bitner, D. D. Gremler. — 7th ed. — New York: McGraw-Hill Education, 2018. — 720 p.
7. Вклад креативной экономики в ВВП в 2024 году составил 7,5 трлн рублей. — Текст: электронный // economy.gov.ru: [сайт]. — URL: [https://economy.gov.ru/material/news/vklad\\_kreativnoy\\_ekonomiki\\_v\\_vvp\\_v\\_2024\\_godu\\_sostavil\\_75\\_trln\\_rublej.html](https://economy.gov.ru/material/news/vklad_kreativnoy_ekonomiki_v_vvp_v_2024_godu_sostavil_75_trln_rublej.html) (дата обращения: 10.01.2026).
8. Креативный сектор России в цифрах: 2024. — Текст: электронный // issek.hse.ru: [сайт]. — URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/996745056.pdf> (дата обращения: 10.01.2026).
9. Креативные индустрии в России на подъёме. — Текст: электронный // issek.hse.ru: [сайт]. — URL: <https://issek.hse.ru/news/1009094163.html> (дата обращения: 10.01.2026).

## Влияние обязательных отчислений за распространение рекламы в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (рекламного сбора) на маркетинговую стратегию предприятия

Щеглова Анна Николаевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Ковалева Елена Витальевна, кандидат медицинских наук, доцент

Национальный исследовательский Томский политехнический университет

*В статье приводится аналитическая характеристика т. н. рекламного сбора, введенного в действие на территории Российской Федерации с 1 апреля 2025 года, проводится оценка влияния данного платежа на ключевые метрики и структуру маркетинговой стратегии предприятия, на основе концепции SAC, LTV, эластичности спроса предлагаются варианты адаптации маркетинговой стратегии предприятия в новых регуляторных условиях.*

**Ключевые слова:** обязательные отчисления, реклама, рекламный сбор, иностранный элемент, маркетинговая стратегия, цена привлечения клиента (CAC), пожизненная ценность клиента (LTV), каналный микс.

Федеральным законом от 26 декабря 2024 года № 479-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О рекламе» и отдельные законодательные акты Российской Федерации» с 1 апреля 2025 года для отдельных лиц установлена обязанность производить обязательные ежеквартальные отчисления за распространение рекламы в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» в размере трех процентов от суммы доходов, полученных от реализации услуг по распространению соответствующей рекламы. В обзорах, интервью громоздкая формулировка, закреплённая в законе, была заменена на лаконичный термин «рекламный сбор» [2], соответствие которого действительной природе платежа должно являться предметом научной дискуссии. В настоящей статье для обозначения данного платежа используется нейтральный термин «обязательные отчисления»

За два квартала 2025 года (второй и третий кварталы) доходы федерального бюджета от обязательных отчислений составили 3,8 млрд. руб. [7] (официальная статистика за четвертый квартал 2025 года пока отсутствует в свободном доступе), что позволяет говорить о примерной условной доле данного вида дохода, равной 0,02 % от всех доходов федерального бюджета (в том числе 0,22 % от всех неналоговых доходов федерального бюджета). Проблематика соотносимости собираемых сумм с целью, преследуемой данной законодательной новеллой (государственная поддержка производителей отечественных программного обеспечения и баз данных, а также значимых информационных ресурсов), равно как их соответствия заявленным ожиданиям (при введении правовой нормы в действие рынок рекламы оценивался уполномоченным органом власти в размере 858,6 млрд руб. [2], что предполагало 25,6 млрд обязательных отчислений), находится за пределами предмета настоящего исследования. Тем не менее, обязательные отчисления, безусловно, представляют собой дополнительные издержки на рекламу, которые в той или иной степени будут переноситься на предприятие-рекламодателя, как первичного инициатора рекламной кампании. На данном этапе объем науч-

ного исследования обязательных отчислений является небольшим, что связано с их новизной и недостаточностью практики применения.

Целью настоящей статьи является экономико-правовой анализ обязательных отчислений, исследование их влияния на ключевые показатели эффективности маркетинга, предложение способов оптимизации маркетинговой стратегии предприятия в части рекламного продвижения продукции.

Федеральный закон «О рекламе» предполагает различное содержание обязанности по уплате обязательных отчислений в зависимости от лиц, участвующих в отношениях по распространению рекламы. Варианты данных различий структурировано показаны на рисунке 1, при этом под «российским рекламодателем (агентом / посредником / рекламодателем)» понимаются российское юридическое лицо, российский индивидуальный предприниматель, гражданин Российской Федерации, а под «иностранным рекламодателем (агентом / посредником / рекламодателем)», соответственно, — иностранная организация, иностранный гражданин или лицо без гражданства.

Отдельно стоит отметить, что закон позволяет российскому агенту принять на себя обязанность уплатить обязательные отчисления не только исходя их суммы агентского вознаграждения, но и исходя из суммы всей цены за рекламные услуги (то есть в полном объеме), что освобождает от данной обязанности остальных участников отношения по распространению рекламы. Это создает предпосылки для консолидации рекламных услуг и роста переговорной силы крупных медиа-холдингов и рекламных агентств, способных предложить клиентам услугу «под ключ» с включенным сбором. Для рынка это означает тенденцию к увеличению концентрации и изменению структуры трансакционных издержек.

Вместе с тем, наглядно видно, что законодатель в максимальной степени попытался исключить иностранный элемент из периметра обязанности по уплате обязательных отчислений, в большей части случаев возложив

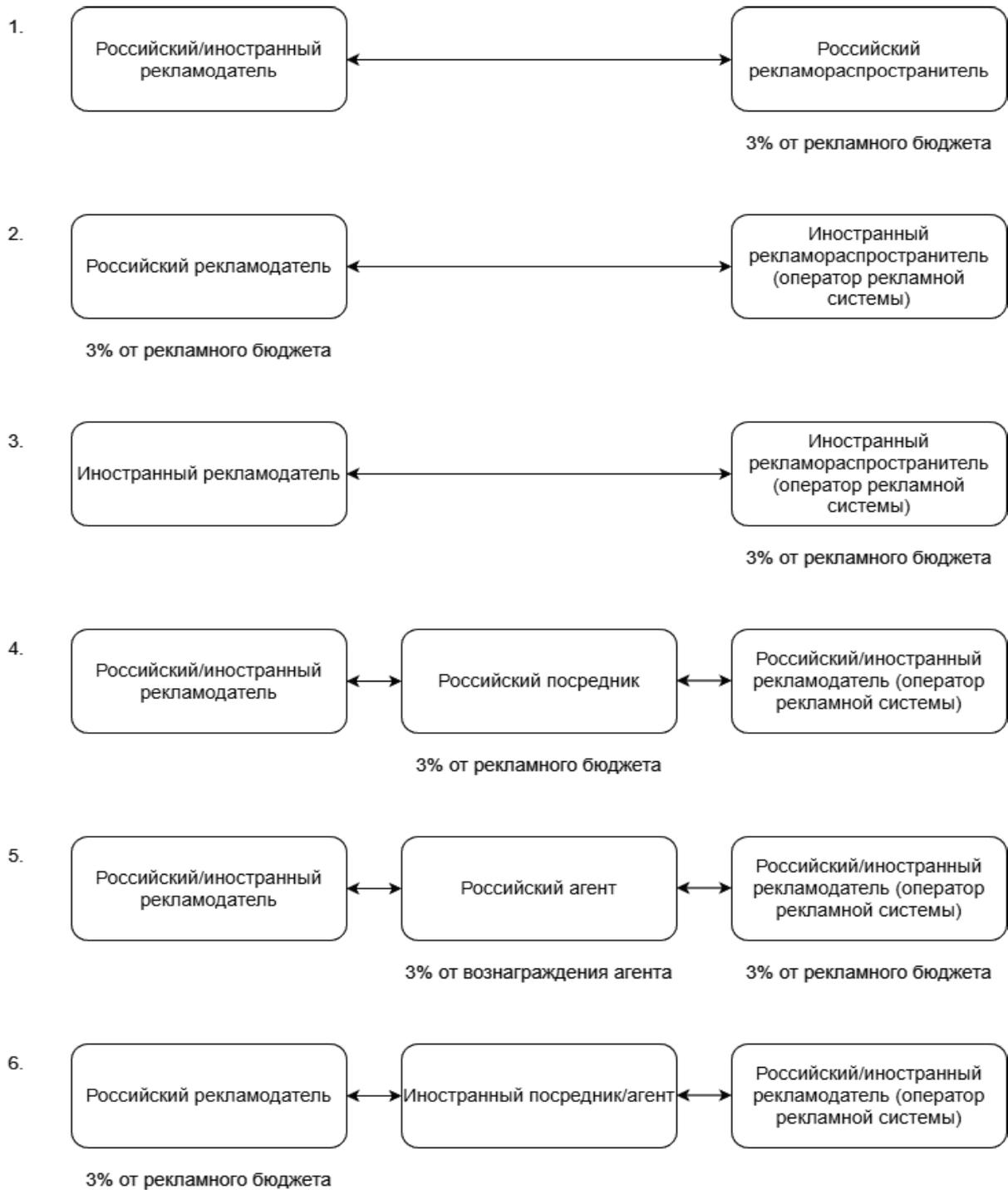


Рис. 1. Варианты структуры обязанности по уплате обязательных отчислений

ее на российских лиц. Изложенное при прочих равных условиях не позволяет оптимизировать издержки на рекламу посредством обращения к иностранным исполнителям или посредникам (агентам).

Законодательный механизм уплаты обязательных отчислений не позволяет однозначно понять их природу. С одной стороны, обязательность уплаты, индивидуально безвозмездный характер, независимость от волеизъявления обязанного лица, совокупность элементов, позволяющих исчислить размер платежа (объект, база, ставка, период) свидетельствуют о его схожести с налогом. С другой

стороны, целевой характер (поддержка отечественной IT-отрасли), порядок администрирования, существенно отличающийся от системы налогообложения, отдалают обязательные отчисления от налога и приближают их к неналоговым платежам. Можно только с уверенностью предположить, что природа обязательных отчислений не содержит признаков сбора, поскольку отсутствует индивидуальное встречное предоставление обязанному лицу от государства [6, 8], так что употребление термина «рекламный сбор» применительно к обязательным отчислениям является некорректным.

Для экономического анализа ключевым является вопрос о том, на какую сторону (рекламодатель, или рекламодатель, или посредник) ляжет основная фискальная нагрузка. Согласно постулатам экономической теории бремя распределяется обратно пропорционально эластичности спроса и предложения [3]:

— если спрос на рекламу у бизнеса неэластичен (канал критически важен для продаж), основное бремя через рост цен на рекламные услуги ляжет на рекламодателей;

— если спрос эластичен, в случае высокой конкуренции среди рекламодателей или рекламных посредников они будут вынуждены поглотить часть издержек со снижением маржи.

Неоднозначность природы обязательных отчислений не позволяет выявить механизм их принудительного взывания с обязанных лиц. Так, средства налогового администрирования (налоговые санкции (пени, штрафы), специальные обеспечительные меры (арест банковских счетов и иного имущества, принудительное безакцептное списание) и прочее) не подлежат применению как в силу отсутствия обязательных отчислений в системе налогов и сборов, закрепленных в Налоговом кодексе Российской Федерации, так и по причине их несоответствия сущности налога как нецелевого платежа для финансирования всей совокупности государственных задач и функций.

В свою очередь, неналоговые платежи предполагают наличие денежного обязательства (обязательства по уплате денежных средств в бюджет), возникшего либо на основании заключенного договора, либо в силу закона, посредством которых уже и определяются правила их взывания и способы обеспечения исполнения соответствующей обязанности. Федеральный закон «О рекламе» таких правил и способов применительно к обязательным отчислениям не содержит. Бюджетное законодательство, к которому отсылает принятое во исполнение статьи 18.2 данного закона постановление Правительства Российской Федерации от 15.08.2025 № 1224, содержит только общие правила взывания неналоговых платежей, предполагающие обращение в суд с соответствующим требованием к должнику без возможности применения к нему каких-либо внесудебных обеспечительных мер, а равно штрафных денежных санкций.

Уголовное законодательство не содержит норм, позволяющих привлечь неплательщика обязательных отчислений к ответственности. Административное законодательство содержит только норму части 1 статьи 14.3 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях, предусматривающую общую ответственность за нарушение законодательства о рекламе только для рекламодателя и рекламодателя с санкцией в виде штрафа размере от двух тысяч до двух тысяч пятьсот рублей для физических лиц, от четырех тысяч до двадцати тысяч рублей для индивидуальных предпринимателей, от ста тысяч рублей до пятисот тысяч рублей для юридических лиц. Размер санкции вкуче с учетом того факта, что рассмотрение и разрешение дел

по данному составу правонарушений отнесено к компетенции Федеральной антимонопольной службы, а не Роскомнадзора (статья 23.48 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях), не позволяет говорить о наличии адекватного охранительно-правового механизма, обеспечивающего исполнение обязанности по уплате обязательных отчислений.

Помещение обязательных отчислений в систему налоговых платежей позволило бы снять выявленную проблему, однако же потребовало бы более внятного экономического обоснования как основания, так и размера данного платежа (часть 3 статьи 3 Налогового кодекса Российской Федерации), а также лишения данных платежей целевой направленности. Тем не менее, на данной стадии выявленное несовершенство законодательного регулирования предполагает возможность проработать в маркетинговой стратегии предприятия дополнительные способы оптимизации расходов на продвижение продукции за счет переложения издержек на оплату обязательных отчислений и рисков их неуплаты на рекламных посредников.

Далее, необходимо обратиться к таким важным характеристикам обязательных отчислений, как их уплата за распространение не любых сообщений, а именно сообщений рекламного характера (в том числе информации, приравненной к таким сообщениям), а также именно за такой способ распространения, как размещение в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Существенными признаками сообщений рекламного характера и приравненной к рекламе информации в своей совокупности являются:

- 1) направленность на привлечение внимания к конкретному товару (работе, услуге), средству индивидуализации, результатам интеллектуальной деятельности или мероприятию;
- 2) направленность на формирование или поддержание интереса к объектам рекламирования и их продвижение на рынке;
- 3) отсутствие у информации справочно-информационного или аналитического характера;
- 4) связанность с осуществлением предпринимательской деятельности.

В то же время под размещением рекламы в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» понимается ее размещение:

- 1) на информационных ресурсах, которые позволяют потребителю возможность одновременно ознакомиться с предложением о приобретении продукции, приобрести ее и произвести предварительную оплату;
- 2) на информационных ресурсах, которые предназначены для взаимодействия пользователей посредством самостоятельного размещения тематически сгруппированных объявлений и обращений по таким объявлениям, при этом охват ресурса должен предполагать доступ более ста тысяч пользователей в сутки;
- 3) на информационных ресурсах, которые предназначены для размещения персональных страниц пользова-

телей, доступ к которым в течение суток составляет более пятисот тысяч пользователей;

4) в информационных системах, осуществляющих по запросу пользователя поиск информации определенного содержания и предоставляющих ему указатели страниц сайтов, принадлежащих третьим лицам, для доступа к запрашиваемой информации.

Стоит отметить, что из-под обязанности уплачивать обязательные отчисления выведен ряд сайтов, как-то: сайты вещателей телеканалов и радиоканалов, информационных агентств, сайты государственных и муниципальных сетевых изданий, а равно изданий, являющихся получателями средств из бюджетов бюджетной системы Российской Федерации (грантов, субсидий и прочих), а также имеющих крупнотиражные периодические печатные издания.

Как видно, обязательные отчисления распространяются на наиболее масштабные, крупные цифровые рекламные платформы, практически всегда используемые для продвижения продукции. Включение данного платежа в стоимость рекламной услуги ведет к росту цены привлечения клиента (CAC), что требует пересмотра unit-экономики продукта: ключевым условием становится сохранение положительного соотношения пожизненной ценности клиента (LTV) к CAC. Если LTV не покрывает возросший CAC, стратегии продвижения и (или) продажи продукта (ценовая политика, монетизация) требуют коррекции.

Рост транзакционных издержек на ключевых цифровых каналах вынуждает предприятие к стратегическому пересмотру всего маркетингового комплекса:

1) в элементе Product (Продукт) должна быть усилена ценность продукта и клиентского опыта для оправдания возросших затрат на привлечение и увеличения LTV;

2) в элементе Price (Цена) для сегментов с низкой ценовой эластичностью требуется увеличение цены для компенсации CAC, для иных сегментов — адаптация к снижению маржи;

3) в элементе Place (Место) требуется оптимизация онлайн- и офлайн-каналов сбыта с учетом новых паттернов поведения клиентов, привлеченных через обновленный каналный микс;

4) в элементе Promotion (Продвижение) требуются изменения в каналном миксе:

— сдвиг в сторону «owned media» (инвестиции в контент-маркетинг, SEO, развитие собственных сайтов, мобильных приложений и сообществ в соцсетях (при аудитории менее пятисот тысяч пользователей в сутки) — эти каналы не облагаются обязательными отчислениями и формируют долгосрочный актив);

— фокус на «earned media» (стимулирование сарафанного радио, программ лояльности, работы с инфлюенсерами на малых площадках);

— ребалансировка «paid media» (тщательный отбор платных каналов по критерию ROMI (Return on Marketing Investment), рассмотрение альтернативных каналов (сайты государственных СМИ, вещателей теле-, радиоканалов, информационных агентств, выведенных из-под действия обязательных отчислений).

Как следствие, новые регуляторные условия позволяют придерживаться в маркетинговых стратегиях наметившегося тренда на продвижение продукции посредством нативных инструментов (в том числе в форме отзывов на продукцию), каталогизирования, использования собственных информационных ресурсов (сайтов, социальных сетей, мобильных приложений и прочее), не предполагающих обязательные отчисления, а также посредством органичной интеграции [5]. Кроме того, маркетинговая стратегия может быть скорректирована за счет обращения к информационным ресурсам с малым охватом аудитории, не превышающим заданные законодательством предельные величины.

Итак, обязательные отчисления за размещение рекламы в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» посредством потенциального увеличения CAC требуют адаптации маркетинговой стратегии предприятия, прежде всего, за счет поиска (развития) каналов продвижения продукции, не подпадающих под действие обязанности по их уплате, с обязательным мониторингом показателей конверсии трафика. Кроме того, законодательное игнорирование налоговой природы обязательных отчислений создает предпосылки к активизации использования посреднических функций в сфере рекламных услуг, за исключением тех, что связаны с привлечением иностранного элемента в структуру рекламного отношения.

#### Литература:

1. Гавриков А. Digital-маркетинг. Главная книга Интернет-маркетолога. — М.: Издательство АСТ, 2022.
2. Капранов О. Роскомнадзор: Платить 3 % будет только первый в цепочке размещения рекламы // Российская газета. 2025. № 139. URL: <https://rg.ru/2025/06/26/roskomnadzor-platit-3-budet-tolko-pervyj-v-cepochke-razmeshcheniia-reklamy.html>.
3. Крамаренко Л. А., Назаров А. В. Проблема распределения налогового бремени в обществе как одно из основных направлений налоговых реформ // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 1.
4. Манн И. Б. Маркетинг без бюджета. 50 работающих инструментов. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020.
5. Москвитин О. А., Марюхина М. Р. Критерии разграничения рекламы и органичной интеграции // Российское конкурентное право и экономика. 2024. N 2. С. 80–86.
6. Напсо М. Б. Правовая конструкция налога и сбора // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. 2017. № 4. С. 105–113.

7. Отчет об исполнении федерального бюджета за девять месяцев 2025 года // Единый портал бюджетной системы Российской Федерации. URL: <https://budget.gov.ru>.
8. Швец Д. А. Налоговая политика как функция современного российского государства // Социология и право. 2019. № 4. С. 106–112.

# Молодой ученый

Международный научный журнал  
№ 4 (607) / 2026

Выпускающий редактор Г. А. Письменная  
Ответственные редакторы Е. И. Осянина, О. А. Шульга, З. А. Огурцова  
Художник Е. А. Шишков  
Подготовка оригинал-макета П. Я. Бурьянов, М. В. Голубцов, О. В. Майер

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.  
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов.  
При перепечатке ссылка на журнал обязательна.  
Материалы публикуются в авторской редакции.

Журнал размещается и индексируется на портале eLIBRARY.RU, на момент выхода номера в свет журнал не входит в РИНЦ.

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-38059 от 11 ноября 2009 г., выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

ISSN-L 2072-0297

ISSN 2077-8295 (Online)

Учредитель и издатель: ООО «Издательство Молодой ученый». 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

Номер подписан в печать 04.02.2026. Дата выхода в свет: 11.02.2026.

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

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

Фактический адрес редакции: 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

E-mail: [info@moluch.ru](mailto:info@moluch.ru); <https://moluch.ru/>

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.