

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**РОСТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ (РИНХ)**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ РОССИИ:
СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
УСТОЙЧИВОГО РОСТА**

Монография

В двух томах

*Под редакцией
д.э.н., профессора Е.Н. Макаренко*

Том 1

Ростов-на-Дону
Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ)
2026

УДК 330.3
ББК 65.9(2Рос)
Э40

Э40 **Экономический суверенитет России: стратегии обеспечения устойчивого роста** : монография : в 2 томах / под ред. д.э.н., профессора Е.Н. Макаренко. – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), 2026.

ISBN 978-5-7972-3557-6

Том 1. – 431 с.

ISBN 978-5-7972-3558-3

Коллективная монография подготовлена учеными Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), анализирующими вопросы обеспечения экономического суверенитета России в условиях геополитической нестабильности, усиления санкционного давления на экономику Российского государства, технологической трансформации и внедрения цифровых моделей устойчивого экономического развития. В монографии представлены результаты научных исследований приоритетных направлений упрочения экономического суверенитета и связанных с этим трансформационных процессов, предложены пути обеспечения устойчивого роста национальной экономики.

Монография подготовлена к 95-летию основания РГЭУ (РИНХ) и предназначена для студентов, магистрантов, аспирантов, преподавателей экономических дисциплин и всех интересующихся актуальными вопросами инновационного развития экономики.

УДК 330.3
ББК 65.9(2Рос)

Руководители авторского коллектива:

д.э.н., профессор Н.Г. Вовченко,
д.э.н., профессор, заслуженный деятель науки РФ Н.Г. Кузнецов.

Рецензенты:

д.э.н., профессор, заслуженный деятель науки РФ, профессор кафедры управления развитием пространственно-экономических систем
Южного федерального университета
В.Н. Овчинников;
д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономики и менеджмента
Ростовского государственного университета путей сообщения
С.Г. Шагинян.

*Утверждена в качестве монографии
редакционно-издательским советом РГЭУ (РИНХ)*

ISBN 978-5-7972-3558-3 (т. 1)
ISBN 978-5-7972-3557-6

© Ростовский государственный
экономический университет (РИНХ), 2026

АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ

РАЗДЕЛ I

1.1. *Макаренко Елена Николаевна*, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры бухгалтерского учета и контроллинга РГЭУ (РИНХ); *Кислая Ирина Александровна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета и контроллинга РГЭУ (РИНХ); *Гузей Виктория Алексеевна*, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры анализа хозяйственной деятельности и прогнозирования РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

1.2. *Вовченко Наталья Геннадьевна*, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой финансов РГЭУ (РИНХ); *Садченкова Дарья Юрьевна*, старший преподаватель кафедры финансов, аспирант РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

1.3. *Иванова Ольга Борисовна*, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансов РГЭУ (РИНХ); *Костоглодова Елена Дмитриевна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

1.4. *Штофер Людмила Львовна*, кандидат философских наук, доцент, заведующий кафедрой философии и культурологии РГЭУ (РИНХ); *Шевченко Ольга Михайловна*, доктор философских наук, доцент, профессор кафедры теоретической социологии и методологии региональных исследований Южного федерального университета, г. Ростов-на-Дону, Россия.

1.5. *Рукина Светлана Николаевна*, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов РГЭУ (РИНХ); *Самойлова Карина Николаевна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов РГЭУ (РИНХ); *Такмазян Аида Самвеловна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

1.6. *Евлахова Юлия Сергеевна*, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой финансового мониторинга и финансовых рынков РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

1.7. *Краснопахтич Марина Васильевна*, кандидат экономических наук, доцент кафедры налогов и налогообложения

РГЭУ (РИНХ); *Богданова Раиса Мансуровна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики региона, отраслей и предприятий РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

1.8. *Печева Юлия Николаевна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного, муниципального управления и экономической безопасности РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

1.9. *Погосян Рузанна Робертовна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры инновационного менеджмента и предпринимательства РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

1.10. *Улезько Сергей Иванович*, доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой уголовного и уголовно-исполнительного права, криминологии РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

1.11. *Исик Ляна Владимировна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного, муниципального управления и экономической безопасности РГЭУ (РИНХ); *Украинцева Инна Валерьевна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры международной торговли и таможенного дела РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

1.12. *Краснопахтич Марина Васильевна*, кандидат экономических наук, доцент кафедры налогов и налогообложения РГЭУ (РИНХ); *Сульженко Светлана Анатольевна*, кандидат экономических наук, доцент кафедры налогов и налогообложения РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

1.13. *Цой Татьяна Радионовна*, ассистент кафедры налогов и налогообложения РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

1.14. *Нога Владислава Игоревна*, ассистент кафедры маркетинга Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы; *Бондаренко Виктория Андреевна*, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры маркетинга Российского университета дружбы народов имени Патриса Лумумбы; *Гаспарян Артур Вардгесович*, к.э.н., доцент кафедры маркетинга услуг и бренд-менеджмента Государственного университета управления, г. Москва, Россия.

1.15. *Чумаченко Елена Анатольевна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансового мониторинга и финансовых рынков РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

1.16. *Соленая Светлана Валентиновна*, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой международной торговли и таможенного дела РГЭУ (РИНХ); *Куликова Ирина Викторовна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры международной торговли и таможенного дела РГЭУ (РИНХ); *Таранов Петр Владимирович*, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры международной торговли и таможенного дела РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

1.17. *Курчинский Валентин Витальевич*, соискатель ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского», г. Симферополь, Россия.

1.18. *Миргородская Ольга Николаевна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и рекламы РГЭУ (РИНХ); *Фролов Владимир Константинович*, аспирант кафедры маркетинга и рекламы РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

РАЗДЕЛ II

2.1. *Кузнецов Николай Геннадьевич*, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, заведующий кафедрой экономической теории РГЭУ (РИНХ); *Шабан Антон Иванович*, аспирант кафедры финансов РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

2.2. *Андреева Ольга Валентиновна*, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры финансов РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия; *Галазова Светлана Сергеевна*, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики Северо-Осетинского государственного университета им. К.Л. Хетагурова, г. Владикавказ, Россия.

2.3. *Чернышева Юлия Гарьевна*, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой прикладной математики и технологий искусственного интеллекта РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

2.4. *Бондаренко Галина Алексеевна*, кандидат экономических наук, доцент кафедры статистики, эконометрики и оценки рисков РГЭУ (РИНХ), научный сотрудник Центра искусственного интеллекта и технологического развития РГЭУ (РИНХ); *Прохоров Антон Игоревич*, доцент кафедры информационной безопасности РГЭУ (РИНХ), научный сотрудник Центра искусственного интеллекта и технологического развития РГЭУ (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия.

2.5. *Димитриади Николай Ахиллесович*, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры общего и стратегического менеджмента РГЭУ (РИНХ), руководитель Института междисциплинарных исследований глобальных процессов и стратегического управления РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия; *Сиземова Любовь Евгеньевна*, MBA, зам. генерального директора по продажам и маркетингу ООО «STADA», международная группа фармацевтических компаний, г. Санкт-Петербург, Россия; *Фомин Борис Андреевич*, кандидат биологических наук, советник ФБУ «Государственный институт лекарственных средств и надлежащих практик», г. Москва, Россия; *Щепилов Олег Иванович*, кандидат экономических наук, директор ООО «Система», г. Ростов-на-Дону, Россия.

2.6. *Пржедецкая Наталия Витовна*, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой маркетинга и рекламы РГЭУ (РИНХ); *Ларин Александр Александрович*, аспирант кафедры маркетинга и рекламы РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

2.7. *Канаки Валерия Владимировна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного, муниципального управления и экономической безопасности РГЭУ (РИНХ); *Рощина Лидия Николаевна*, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры международной торговли и таможенного дела РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

2.8. *Бричка Елена Ивановна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансового мониторинга и финансовых рынков РГЭУ (РИНХ); *Жаркова Юлия Сергеевна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансового мониторинга и финансовых рынков РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

2.9. *Савкуева Виктория Витальевна*, кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры финансового мониторинга и финансовых рынков РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

2.10. *Салманова Екатерина Александровна*, соискатель кафедры общего и стратегического менеджмента РГЭУ (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия.

2.11. *Чурюмова Анастасия Андреевна*, аспирант кафедры маркетинга и рекламы РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

РАЗДЕЛ III

3.1. *Добролежа Елена Валерьевна*, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры банковского дела РГЭУ (РИНХ), руководитель Центра искусственного интеллекта и технологического развития РГЭУ (РИНХ); *Бондаренко Галина Алексеевна*, кандидат экономических наук, доцент кафедры статистики, эконометрики и оценки рисков РГЭУ (РИНХ), научный сотрудник Центра искусственного интеллекта и технологического развития РГЭУ (РИНХ); *Прохоров Антон Игоревич*, доцент кафедры информационной безопасности РГЭУ (РИНХ), научный сотрудник Центра искусственного интеллекта и технологического развития РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

3.2. *Усенко Людмила Николаевна*, член-корреспондент РАН, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, заведующий кафедрой анализа хозяйственной деятельности и прогнозирования РГЭУ (РИНХ); *Гузей Виктория Алексеевна*, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры анализа хозяйственной деятельности и прогнозирования РГЭУ (РИНХ); *Усенко Наталия Михайловна*, кандидат искусствоведения, доцент, доцент кафедры иностранных языков для гуманитарных специальностей РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

3.3. *Тищенко Евгений Николаевич*, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры информационной безопасности РГЭУ (РИНХ); *Радченко Юрий Владимирович*, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой информационной

безопасности РГЭУ (РИНХ); *Алипатов Иван Дмитриевич*, аспирант кафедры информационной безопасности РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

3.4. *Богачев Тарас Викторович*, кандидат физико-математических наук, доцент, доцент кафедры прикладной математики и технологий искусственного интеллекта РГЭУ (РИНХ); *Дмитриева Валерия Дмитриевна*, доцент кафедры прикладной математики и технологий искусственного интеллекта РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

3.5. *Димитриади Николай Ахиллесович*, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры общего и стратегического менеджмента РГЭУ (РИНХ), руководитель Института междисциплинарных исследований глобальных процессов и стратегического управления РГЭУ (РИНХ); *Салманова Екатерина Александровна*, соискатель кафедры общего и стратегического менеджмента РГЭУ (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия.

3.6. *Житников Даниил Игоревич*, аспирант кафедры информационной безопасности РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

3.7. *Прокопенко Александр Валериевич*, ассистент кафедры информационной безопасности РГЭУ (РИНХ); *Серпенинов Олег Витальевич*, кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры информационной безопасности РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

3.8. *Титова Ирина Леонидовна*, магистрант факультета компьютерных технологий и информационной безопасности РГЭУ (РИНХ); *Титов Николай Александрович*, магистрант факультета компьютерных технологий и информационной безопасности РГЭУ (РИНХ); *Аручиди Наталья Александровна*, кандидат экономических наук, доцент кафедры информационных систем и прикладной информатики РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

3.9. *Юрков Андрей Александрович*, кандидат экономических наук, доцент кафедры инновационного менеджмента и предпринимательства РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

3.10. *Лапсарь Алексей Петрович*, кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры информационной безопасности

РГЭУ (РИНХ); *Решетняк Диана Гумаровна*, аспирант кафедры информационной безопасности РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

3.11. *Безпалова Анна Григорьевна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и рекламы РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

3.12. *Жилина Елена Викторовна*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры информационных технологий и программирования РГЭУ (РИНХ); *Ефимова Елена Владимировна*, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой информационных технологий и программирования РГЭУ (РИНХ); *Шарыпова Татьяна Николаевна*, доцент кафедры информационных технологий и программирования РГЭУ (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Россия.

ОГЛАВЛЕНИЕ

РАЗДЕЛ I СТРАТЕГИЯ ГОСУДАРСТВА ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА РОССИИ.....	14
1.1 Искусственный интеллект и большие данные в цифровой трансформации бизнеса в сфере услуг	18
1.2 Интеллектуальная финансовая политика государства: роль искусственного интеллекта в формировании суверенной модели развития России	28
1.3 Финансовый суверенитет как стратегический фактор обеспечения долгосрочной устойчивости финансовой системы России	37
1.4 Экономическая безопасность России: противодействие десуверенизации в условиях санкционного давления	48
1.5 Национальные цели развития России как условие достижения экономического суверенитета страны	60
1.6 Регулирование институциональной структуры российского финансового рынка в контексте обеспечения экономического суверенитета	68
1.7 Специальные налоговые режимы как инструмент развития малого и среднего бизнеса и укрепления экономического суверенитета	81
1.8 Трансформация национальной системы экономической безопасности: предпосылки, генезис и развитие на основе технологического суверенитета	92
1.9 Инновационное развитие как фактор укрепления экономического суверенитета России	100
1.10 Конфискация имущества как инструмент защиты экономического суверенитета России	109
1.11 Государственные меры и политика противодействия теневой экономике	119
1.12 Налогообложение и фискальная устойчивость в системе национальных приоритетов развития	128
1.13 Роль сервисной модели цифровой налоговой экосистемы ФНС России в обеспечении устойчивого развития и фискальной стабильности	139

1.14 Экономика замкнутого цикла: интеграция экологических и экономических интересов государства в современных условиях	146
1.15 Противодействие отмыванию преступных доходов с использованием криптовалют как элемент национальной экономической безопасности	159
1.16 Государственный экономический суверенитет: инструменты и потенциал таможенных органов в его обеспечении	165
1.17 Бюджетные ресурсы в системе государственного финансового управления: теоретические аспекты сбалансированности и оценки эффективности.....	173
1.18 Роль государственных корпораций в обеспечении промышленного суверенитета России	188

РАЗДЕЛ II УСЛОВИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

В РОССИИ	196
2.1 Основные условия обеспечения эффективной реализации стратегии развития корпораций	196
2.2 Перспективы применения цифровых технологий в управлении финансами компании для адаптации к условиям экономической нестабильности	204
2.3 Ценность бизнес-анализа для разработки бизнес-стратегии	211
2.4 Кадровая компонента цифрового паспорта отрасли: баланс между информационной безопасностью и эффективностью использования трудовых ресурсов	221
2.5 Место стратегических сессий в системе управления современным бизнесом	233
2.6 Стратегические и операционные маркетинговые решения в управлении взаимоотношениями с потребителями	245
2.7 Особенности финансового планирования на предприятии в условиях его экономической нестабильности.....	254

2.8 Роль цифровых финансовых активов в обеспечении финансового суверенитета России.....	263
2.9 Особенности организации финансового мониторинга в коммерческих банках – участниках цифровых экосистем...	273
2.10 Компоненты процесса выбора целевого рынка и структура понятийного аппарата менеджеров	283
2.11 Бенчмаркинг как инструмент формирования профессиональной компетентности: стратегии и механизмы внедрения	298

РАЗДЕЛ III ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА	309
3.1 Искусственный интеллект как инструмент управления данными и принятия решений в условиях экзогенных шоков: роль современных методов моделирования неопределенности	309
3.2 Интеграция цифровых технологий в управленческие процессы	319
3.3. Теоретический анализ архитектур диалоговых систем с помощью больших языковых моделей	332
3.4 Прогнозирование экономического роста методами машинного обучения	340
3.5 Выбор целевого рынка: возможности искусственного интеллекта в корректировке понятийного аппарата менеджеров	350
3.6 Стратегия обеспечения устойчивого роста через безопасные SIEM-ИИ-системы	364
3.7 Соотношение информационных систем и искусственного интеллекта, их роль в обеспечении экономического роста.....	373
3.8 Модели анализа развития информационных систем предприятия.....	379
3.9 Парадоксы оценки экономической эффективности проектов внедрения искусственного интеллекта: систематизация ключевых вызовов	387

3.10 Проблемы применения экономических показателей для оптимизации функционирования систем безопасности объектов критической информационной инфраструктуры	401
3.11 Интеллектуальная услуга как объект продвижения в цифровой среде	408
3.12 Персонализация услуг детейлинга на основе веб-продаж в Рунете	415

ВВЕДЕНИЕ

Достижение экономического суверенитета, обеспечивающего стратегию устойчивого роста российской экономики, является на сегодняшний день основной целью государственного развития. Под экономическим суверенитетом понимается создание условий для обеспечения эффективной реализации стратегии развития бизнеса в России, адаптация социальной сферы к современным вызовам и угрозам, инфраструктурное обеспечение устойчивого роста российской экономики.

Президент России Владимир Путин на встрече с представителями деловых кругов отметил, что «Без экономического суверенитета РФ невозможен никакой другой суверенитет страны». России на пути к достижению экономического суверенитета необходимо решать несколько взаимосвязанных задач: создавать условия развития для российского бизнеса, обеспечивать эффективное применение цифровых технологий и искусственного интеллекта, стремиться к сбалансированному развитию регионов, вырабатывать новые решения современных вызовов и угроз для социальной сферы, совершенствовать инфраструктурное обеспечение устойчивого экономического роста. Необходимость решения указанных задач требует от ученых их теоретического осмысления, выявления основных трендов и проблем, разработки прогнозов и практических рекомендаций.

Результаты исследований, представленные в монографии, подготовленной к 95-летию Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), сгруппированы в шесть разделов. В первом размещены работы, анализирующие стратегию государства по обеспечению экономического суверенитета России. Рассмотрены инновационные возможности применения искусственного интеллекта и больших данных в формировании суверенной модели развития России и интеллектуальной финансовой политики государства, оценивается возможность достижения финансового суверенитета как стратегического фактора экономического роста, экономическая безопасность России оценивается применительно к возможности противодействия десоверенизации

в условиях санкционного давления. Выявлены важнейшие направления достижения национальных целей развития России, совершенствования институциональной структуры российского финансового рынка и применения специальных налоговых режимов как инструмента развития малого и среднего бизнеса в контексте обеспечения экономического суверенитета; дается эмпирическая оценка институту конфискации имущества и противодействию отмыванию преступных доходов как инструментам защиты экономического суверенитета России; предложено применение сервисной модели цифровой налоговой экосистемы ФНС России для обеспечения фискальной стабильности; дается эмпирическая оценка эффективности применения бюджетных ресурсов в системе государственного финансового управления.

Во втором разделе рассмотрены условия обеспечения эффективной реализации стратегии развития корпоративного бизнеса в России. Оценены перспективы применения цифровых технологий в управлении финансами компаний в условиях экономической нестабильности, определено место стратегических сессий в системе управления современным бизнесом, предложены стратегические и операционные маркетинговые решения в управлении взаимоотношениями с потребителями, показаны особенности финансового планирования на предприятии в условиях экономической нестабильности и возможности стратегии бенчмаркинга как инструмента формирования профессиональной компетентности.

В третьем разделе аккумулированы исследования применения возможностей искусственного интеллекта для экономического роста: интеграции цифровых технологий в управленческие процессы; прогнозирования экономического роста методами машинного обучения; применения безопасных SIEM-ИИ-систем для реализации стратегии обеспечения устойчивого роста. Рассмотрено инструментальное обеспечение и функциональные сферы применения экономических показателей для оптимизации функционирования систем безопасности объектов критической информационной инфраструктуры; выявлены возможности искусственного интеллекта в корректировке понятийного аппарата менеджеров; предложены модели анализа развития информацион-

ных систем предприятия; систематизированы ключевые вызовы оценки экономической эффективности проектов внедрения искусственного интеллекта.

В четвертом разделе оценены перспективы устойчивого развития территорий применительно к национальному и региональным аспектам. Охарактеризованы стратегические приоритеты обеспечения экономического суверенитета Российской Федерации в условиях глобальной турбулентности, институциональные основы взаимодействия государств в рамках БРИКС, влияние международной политики и глобальных факторов на российский рынок ценных бумаг нефтегазового сектора, стратегическая трансформация международных операций в условиях санкций и цифровизации, проведен анализ вызовов и перспектив научно-технологического развития Ростовской области. Предложены механизмы обеспечения устойчивого роста экономики регионов России в условиях экономических санкций и стратегического планирования развития территорий в отраслевом и пространственном аспектах, выявлены важнейшие направления трансформации архитектуры мировой торговли и ее влияния на устойчивые механизмы экономического суверенитета России. Особо рассмотрены проблемы воспроизводственного механизма Донецкой Народной Республики, который функционирует в условиях частичного разрушения отдельных элементов региональной хозяйственной системы под влиянием комбинации негативных внешних и внутренних факторов. Восстановление промышленного потенциала регионов рассматривается как главный приоритет включения в повестку технологического развития России, важный вклад в достижение технологического прорыва российской промышленности.

В пятом разделе анализируется социальная сфера в условиях современных вызовов и угроз экономическому суверенитету России. Предложен организационный инструментарий использования игровой деятельности в формировании институциональных норм в контексте цифровой безопасности и суверенитета России, рассмотрено маркетинговое обеспечение образовательных экосистем университетов как фактор укрепления экономического суверенитета. Предложена методика оценки человеческих ресурсов и

финансовой устойчивости пенсионной системы России. Сформулированы задачи подготовки педагогов нового поколения на основе интеграции традиций отечественного педагогического наследия и организаторов работы с молодежью, охарактеризованы тенденции и проблемы развития художественного образования в России; специфика формирования инклюзивной культуры образовательного процесса в условиях современных вызовов социально-демографической трансформации общества.

В шестом разделе коллективной монографии рассматривается инфраструктурное обеспечение устойчивого роста и экономического суверенитета России. Дается эмпирическая оценка баланса между эффективностью аутсорсинга бухгалтерских услуг и суверенитетом национальной экономики; рассмотрены инновационные тенденции в методологии и практике бухгалтерского учета в Российской Федерации; направления совершенствования нормативной базы электронного документооборота; предложены отечественные цифровые решения совершенствования логистических процессов и ESG-отчетности коммерческих организаций, представлен сравнительный анализ инновационной трансформации логистического менеджмента в России и Китае, направлений оптимизации цепочек поставок в Ростовской области и трансформация логистических систем ретейла в стратегический актив. Показаны возможности применения клиентоцентричных маркетинговых стратегий при выведении нового продукта на рынок промышленных товаров и процессного подхода для оценки эффективности коммерческой деятельности транспортных и строительных компаний.

РАЗДЕЛ I

СТРАТЕГИЯ ГОСУДАРСТВА ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА РОССИИ

1.1 Искусственный интеллект и большие данные в цифровой трансформации бизнеса в сфере услуг

Современная цифровая трансформация бизнеса приобретает системный и стратегический характер, выходя за рамки технологического обновления и становясь ключевым фактором формирования экономического суверенитета. Искусственный интеллект и большие данные в данной логике выступают не как частные цифровые инструменты, а как базовая инфраструктура новой экономической реальности, обеспечивающая автономность принятия управленческих решений, устойчивость национальных рынков и способность экономики к саморазвитию в условиях глобальной цифровой конкуренции. Совокупность интеллектуальных алгоритмов и массивов структурированных и неструктурированных данных формирует основу для аналитического и прогнозного управления, в рамках которого данные, их интерпретация и алгоритмическая обработка становятся ключевыми источниками экономической стратегии и конкурентных преимуществ.

Цифровая трансформация бизнеса на основе искусственного интеллекта и технологий больших данных представляет собой комплексный процесс структурных изменений, затрагивающих бизнес-модели, системы стратегического управления, механизмы взаимодействия с потребителями и инструменты контроля. В авторской трактовке цифровая трансформация бизнеса понимается как целенаправленный процесс интеграции цифровых технологий, интеллектуальных систем анализа больших данных и автоматизированных управленческих решений, обеспечивающий переход от функционального управления к адаптивным, саморегулируемым и ориентированным на устойчивое развитие экономическим системам. В отличие от цифровизации, ограниченной внедрением информационных техноло-

гий, цифровая трансформация предполагает изменение логики создания стоимости, основанное на использовании данных как стратегического ресурса, и перераспределение управленческих функций между человеком и алгоритмом.

Особое значение данная трансформация приобретает в сфере услуг и гостиничном бизнесе, где уровень цифровой зрелости напрямую определяет качество клиентского опыта, финансовую устойчивость и конкурентоспособность. Гостиничный бизнес выступает одной из наиболее чувствительных к изменениям в цифровой среде отраслей, поскольку формирование спроса, ценообразование, продвижение услуг и репутационное управление в значительной степени зависят от обработки больших массивов данных о поведении потребителей, сезонных колебаниях, предпочтениях и цифровых траекториях клиентов. Использование искусственного интеллекта в сочетании с анализом больших данных позволяет гостиничным организациям перейти к проактивному управлению, основанному на прогнозировании поведения клиентов и динамическом управлении ресурсами.

Цифровой маркетинг в условиях интеллектуальной экономики и экономики данных становится важнейшим элементом стратегического управления бизнесом. В авторском понимании цифровой маркетинг представляет собой систему управления взаимодействием с потребителями в цифровой среде, основанную на использовании больших данных, алгоритмов искусственного интеллекта и автоматизированных коммуникационных каналов с целью формирования устойчивого спроса и долгосрочной клиентской ценности. В гостиничном бизнесе цифровой маркетинг реализуется через персонализированные предложения, интеллектуальные рекомендательные системы, анализ цифрового следа потребителей и управление онлайн-репутацией. Большие данные обеспечивают эмпирическую основу для построения поведенческих моделей, сегментации клиентов и оценки эффективности маркетинговых решений, а искусственный интеллект – их интерпретацию и управленческое применение.

Интернет-реклама в данной системе трансформируется из инструмента массового воздействия в механизм точечного управления вниманием и предпочтениями целевых аудиторий.

Алгоритмические модели, основанные на обработке больших данных о пользовательском поведении, позволяют формировать индивидуализированные рекламные сообщения, оптимизировать каналы продвижения и оценивать эффективность маркетинговых кампаний в режиме реального времени. Для гостиничного бизнеса это означает возможность гибко адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, усиливать конкурентные позиции и формировать устойчивый бренд в цифровой среде.

Электронная коммерция выступает структурным элементом цифровой трансформации бизнеса и ключевой инфраструктурой реализации услуг в онлайн-среде. В авторской трактовке электронная коммерция в сфере услуг представляет собой совокупность цифровых процессов, обеспечивающих полный цикл взаимодействия с потребителем – от формирования спроса и бронирования до оплаты и постсервисного сопровождения – на основе автоматизированных и интеллектуальных систем управления, функционирующих на базе анализа больших данных. В гостиничном бизнесе электронная коммерция интегрируется с системами динамического ценообразования, управления загрузкой и прогнозирования доходов, где большие данные выступают основой для расчета оптимальных управленческих параметров.

Системы контроля и управления цифровыми технологиями приобретают особое значение в условиях широкого внедрения искусственного интеллекта и технологий анализа больших данных. В авторском понимании система цифрового контроля представляет собой совокупность организационных и технологических механизмов, обеспечивающих мониторинг, оценку и корректировку цифровых процессов с использованием аналитических и интеллектуальных инструментов. В гостиничном бизнесе такие системы включают контроль качества обслуживания, управление операционными и репутационными рисками, обеспечение кибербезопасности и защиту персональных данных клиентов. Анализ больших данных позволяет выявлять скрытые закономерности и системные отклонения, а искусственный интеллект – прогнозировать риски и формировать управленческие решения в режиме реального времени.

Управление цифровыми технологиями в современных условиях выходит за рамки технической поддержки и становится элементом стратегического менеджмента, ориентированного на данные. Оно предполагает формирование цифровой стратегии, согласованной с долгосрочными целями развития организации, а также развитие человеческого капитала, способного эффективно взаимодействовать с интеллектуальными системами и аналитическими платформами больших данных. Для сферы услуг и гостиничного бизнеса это означает необходимость подготовки управленцев нового типа, обладающих междисциплинарными компетенциями на стыке экономики, управления, цифровых технологий и анализа данных.

В более широком междисциплинарном контексте цифровая трансформация бизнеса, основанная на использовании искусственного интеллекта и больших данных, формирует новую модель экономического развития, в которой данные и алгоритмы становятся стратегическими ресурсами, сопоставимыми по значимости с финансовым и человеческим капиталом. Экономический суверенитет в данной логике определяется способностью национальных экономик и хозяйствующих субъектов самостоятельно формировать, анализировать и использовать массивы данных, разрабатывать и контролировать интеллектуальные цифровые решения, обеспечивая независимость от внешних технологических экосистем. Гостиничный бизнес и сфера услуг, находясь на пересечении экономики, управления и цифровых коммуникаций, выступают ключевыми площадками апробации данной модели и индикаторами глубины цифровой трансформации.

В результате цифровая трансформация бизнеса, основанная на использовании искусственного интеллекта и больших данных, становится не только фактором повышения эффективности и конкурентоспособности отдельных организаций, но и фундаментом формирования устойчивой, суверенной и адаптивной экономической системы, способной к развитию в условиях глобальных технологических вызовов.

Совокупность инновационных методов, информационно-коммуникационных средств, направленных на оптимизацию процессов в ходе функционирования предприятия, автоматиза-

цию рутинных задач, представляют собой цифровые технологии в бизнесе. Данные технологии являются важнейшей частью современных бизнес-процессов, поскольку способствуют более эффективной организации работы компании в целом.

Инновационные решения могут быть представлены в виде поддерживающих систем принятия управленческих решений, мобильных и десктопных приложений, электронной коммерции, цифрового маркетинга, систем контроля и управления цифровыми технологиями. Представим более детально цифровой маркетинг, системы контроля и управления цифровыми технологиями, а также электронную коммерцию.

Стратегия, основанная на продвижении товаров и услуг с помощью инновационных продуктов, называется цифровым маркетингом. Методами продвижения в подобных стратегиях выступают социальные сети, реклама в сети Интернет и многое другое. Данные инструменты используются компаниями с целью увеличения потока клиентов, к примеру, интернет-реклама посредством таргета попадает пользователям, которые заинтересованы в товаре. Подобным образом компания может рекламировать свой товар напрямую целевой аудитории, не арендуя билборды и не печатая листовки с товарами/услугами. Конечной целью использования данного инструмента является увеличение продаж и, соответственно, прибыли.

Системы контроля и управления с помощью цифровых технологий представляют собой программные продукты, позволяющие управлять бизнес-процессами и имеющимися ресурсами компании. Примерами данных технологий являются все десктопные приложения, ориентированные на оптимизацию и управление какими-либо процессами в компании, например CRM. Последняя является системой, предназначенной для управления взаимоотношениями с клиентами компании. Еще одним примером являются ERP-системы, которые позволяют оптимизировать и эффективно использовать различные ресурсы компании. Приведенные системы автоматизируют часть бизнес-процессов и, соответственно, оптимизируют деятельность компании¹.

¹ Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: Маркет ДС, 2019. 21 с.

Электронная коммерция представляет собой процесс купли-продажи продуктов и услуг компании через интернет. Данный процесс осуществляется на различных площадках в сети интернет, называемых «интернет-магазинами». Описываемый способ продаж позволяет представлять товар компании широкой аудитории. Можно настроить таргетированную рекламу и рекламировать интернет-магазин целенаправленно конкретной аудитории. Электронная коммерция также способствует увеличению продаж компании и последующему приросту прибыли. Помимо вышеописанных положительных аспектов для компании продажи на данной платформе позволяют собирать информацию о клиентах организации, такую как пол, возраст, любимая категория товара и прочее. Собирая подобные данные, компания способна анализировать поведение пользователей и предлагать им востребованные товары, акции, а также более точно настраивать рекламу для целевой аудитории.

Применение цифровых технологий в бизнесе начинается со стандарта по электронному обмену данными (EDI), разработанному в 1960-х годах в США. Упомянутый стандарт представлял собой цепочку сообщений, которые содействовали контрагентам и компаниям в отправлении информации о поставках. В 1980-х годах была создана целая система стандартов электронного обмена данными (EDI FACT), объединяющая европейские и американские цифровые системы для передачи информации между компаниями.

Значимым шагом в истории развития цифровых технологий является разработка и открытие первого интернет-магазина в 1990-х гг. С начала 2001 года электронная торговля широко распространилась, что помогло развитию бизнеса. Но недостаточный уровень проработанности законодательной базы в контексте информационной безопасности затормозил разработку инновационных решений в данной области.

Экономический кризис 2008 года ударил по бизнесу в целом, поэтому внедрение современных решений для него сократилось. С 2010 года увеличивается число организаций, использующих Интернет для продвижения своей продукции. Помимо

интернет-магазинов создаются собственные сайты компаний¹, что также способствует продвижению бизнеса.

В целом Интернет сыграл важнейшую роль в цифровой трансформации бизнес-процессов. Компании создавали интернет-магазины, совершали транзакции онлайн, что способствовало расширению аудитории и увеличению прибыли. Цифровой след компании в сети Интернет создавал огромное конкурентное преимущество, поэтому весь бизнес, вне зависимости от размера, не упускал случая пользоваться возможностями электронной торговли. Последняя стала неотъемлемой частью розничной торговли. И продавец, и потребитель оказались в выигрышном положении: покупатели сократили время на посещение физических магазинов и получили возможность сравнения товаров в режиме реального времени, а продавцы могли собирать информацию о своих клиентах, увеличивать продажи и получать большую прибыль.

Вышеописанное служило бизнесу стимулом к внедрению в свои процессы цифровых решений. Поскольку многие компании стали пользоваться преимуществами электронной коммерции, актуализировался вопрос выделения среди конкурентов. Организации начали совершенствовать подход к улучшению онлайн-магазинов, разрабатывая удобный интерфейс, гарантируя безопасность совершения онлайн-покупки и конфиденциальность личных данных. Онлайн-торговля позволила также сократить затраты на процессы, которых требовали прежние методы продаж. Например, многие компании перешли полностью в Интернет и перестали тратить средства на содержание физического магазина. Конкуренция электронных магазинов мотивировала предпринимателей увеличивать ассортимент, создавать индивидуализированные подходы к каждому клиенту, что, безусловно, привлекало потребителей.

Возвращаясь к детальному описанию электронной коммерции, следует отметить, что она включает в себя онлайн-магазин и виртуальные платежные системы. Учитывая настоящий этап развития онлайн-торговли, компании могут разместить свой интер-

¹ Промышленная политика в цифровой экономике: проблемы и перспективы: труды научно-практической конференции с международным участием / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина. СПб.: Изд-во Политех. ун-та, 2017. 699 с.

нет-магазин на различных торговых площадках, которым уже доверяют миллионы покупателей. К последним относят: OZON, Wildberries, Яндекс Маркет и прочие.

Электронной коммерции способствует цифровой маркетинг, который помогает продвигать товары и услуги посредством рекламы. Помимо этого, данный инструмент включает аналитику и оптимизацию публикуемого контента. Целевая аудитория организации посредством контент-маркетинга получает интересные предложения. Они могут появляться в ленте социальных сетей пользователей посредством правильно настроенной таргетированной рекламы, оформляться рассылкой через почту. В результате чего повышается узнаваемость бренда, увеличивается клиентская база. Собранная аналитика пользователей способствует улучшению клиентского сервиса и повышению лояльности. В целом цифровой маркетинг является конкурентным преимуществом организации.

Электронные системы управления процессами компаний являются важной частью успешно функционирующего бизнеса. Большинство подобных систем основаны на использовании технологий больших данных, различных автоматизированных алгоритмов и нередко на применении элементов искусственного интеллекта. Описываемые инструменты наделены широким спектром функциональных возможностей, таких как управление складом и запасами, расчет себестоимости продукции, мониторинг и анализ показателей деятельности организации. Также существует возможность интеграции с другими электронными системами, например с приложениями, где происходит бухгалтерский учет финансовой деятельности компании.

Системы, позволяющие анализировать складские запасы и товары, способны оптимизировать логистические цепочки организации и сократить затраты на хранение продукции и материалов.

Технологии, предоставляющие аналитический инструментарий и возможность обработки данных, являются ключевыми в современных бизнес-процессах. Организация не способна выжить на рынке и успешно конкурировать без проведения качественной аналитики. Обработка данных занимает достаточно большое ко-

личество времени, но существующие системы способны автоматизировать этот процесс. Например, трудоемкой работой при обработке является удаление дубликатов, пропущенных наблюдений, нерелевантных строк и тому подобное. Современные пакеты, предназначенные для анализа данных, позволяют эффективно обрабатывать данные за меньшее количество времени, нежели при ручном просмотре, т.к. основаны на алгоритмах.

Сбор описываемых данных происходит в режиме реального времени: клиент осуществляет выбор понравившейся ему категории товара, и это сразу попадает в базу данных, пользователь выбирает размер одежды/обуви – добавление информации о клиенте. Затем собранная информация о клиентах подвергается анализу – изучается поведение потребителей: в какое время клиенты чаще посещают сайт, какие категории продуктов им больше нравятся, существуют ли продукты, пользующиеся наибольшим спросом у пользователей. На основе полученной информации компания может предлагать пользователям индивидуальные предложения, включающие скидки и акции. Также организация может предложить сезонные товары для своих клиентов. К примеру, большинство предприятий общественного питания имеют электронный планшет для осуществления заказа на месте или приложение, где представлена их продукция. Собирая данные о часто покупаемых позициях меню, рестораны могут формировать сезонные предложения для своих клиентов, оставлять/убирать позиции в меню, пользующиеся наибольшим/наименьшим спросом у посетителей.

Исходя из вышеописанного можно заключить, что предприятия, пользующиеся цифровыми технологиями, повышают эффективность своей деятельности, оптимизируют бизнес-процессы и наращивают прибыль. Развитие цифровых инструментов происходит с высокой скоростью: за последние 15 лет произошел скачок от обычных интернет-магазинов до внедрения программных продуктов на базе искусственного интеллекта. С одной стороны, использования подобных технологий позволяет организациям увеличивать свои конкурентные преимущества, а с другой – становится сложнее конкурировать и необходимо проявлять индивидуальный подход к каждому пользователю, обеспечивать безопасность его данных и транзакций, т.к. на современном

этапе борьба осуществляется не только за внедрение какого-либо продукта, но и за эффективное его применение.

Список источников

1. Промышленная политика в цифровой экономике: проблемы и перспективы: труды научно-практической конференции с международным участием / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина. – СПб.: Изд-во Политех. ун-та, 2017. – 699 с.
2. Гузей, В.А. Аналитическое исследование парадигмы корпоративной устойчивости / В.А. Гузей // Учет и статистика. – 2024. – №2(74). – С. 38-49.
3. Кунцман, А.А. Трансформация внутренней и внешней среды бизнеса в условиях цифровой экономики / А.А. Кунцман // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2020 – №11(93).
4. Макаренко, Е.Н. Обеспечение устойчивого развития российской агропродовольственной системы в контексте основополагающих факторов и перспектив / Е.Н. Макаренко, В.А. Гузей // Учет и статистика. – 2025. – №2(78). – С. 20-30.
5. Усенко, Л.Н. Анализ индексов, критериев и рейтингов в сфере устойчивого развития / Л.Н. Усенко, Е.Н. Макаренко, В.А. Гузей // Учет и статистика. – 2025. – №1(77). – С. 11-20.
6. Усенко, Л.Н. Совершенствование аналитического обеспечения устойчивого развития / Л.Н. Усенко, Е.Н. Макаренко, В.А. Гузей // Учет и статистика. – 2024. – №3(75). – С. 15-25.
7. Усенко, Л.Н. Теоретические аспекты исследования видов устойчивости в системе показателей устойчивого развития организации / Л.Н. Усенко, В.А. Гузей // Учет и статистика. – 2024. – №1(73). – С. 29-40.

1.2 Интеллектуальная финансовая политика государства: роль искусственного интеллекта в формировании суверенной модели развития России

Современная архитектура государственного финансового управления переживает этап глубоких технологических преобразований, связанных с переходом мировой экономики в фазу интеллектуальной трансформации, ростом роли данных как стратегического ресурса, формированием новых платформ финансового взаимодействия и усилением конкуренции суверенитетов¹. В условиях, когда цифровые технологии становятся основой трансформации государственного управления, традиционные инструменты бюджетной, налоговой, долговой и денежно-кредитной политики оказываются недостаточными для решения комплексных задач национального развития, требующих высокой скорости и качества принятия решений, основанных на данных. Основным фактором устойчивости становится способность государства прогнозировать, управлять и предвидеть изменения на основе искусственного интеллекта, больших данных и цифровых финансовых платформ². Это обуславливает переход к новой парадигме – интеллектуальной финансовой политике государства, которая формирует качественно иной уровень управляемости, устойчивости и технологического суверенитета.

Интеллектуальная финансовая политика государства становится логическим этапом эволюции системы публичных финансов, отвечающим требованиям экономики данных и вызовам новой геоэкономической и технологической реальности. В ее контуре искусственный интеллект играет роль фундаментального управленческого ресурса, обеспечивая интеграцию информационных потоков, предикцию рисков, моделирование сценариев

¹ Указ Президента РФ от 07.05.2024 №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // СПС Консультант плюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/ (дата обращения: 27.11.2025).

² OECD. Governing with Artificial Intelligence. 2025 [Электронный ресурс]. URL: <https://oecd.ai/en/gov> (дата обращения: 27.11.2025).

развития, оптимизацию финансовых операций и автоматизацию процессов принятия решений [4]. Она позволяет государству выстраивать стратегическое управление, опирающееся не только на ретроспективную оценку показателей, но и на глубокий прогноз, обученные модели и самоадаптивные финансовые механизмы, учитывающие сложные взаимосвязи между бюджетной, налоговой, долговой, денежно-кредитной и социальной политикой.

Интеллектуальная финансовая политика государства – это интегрированный контур стратегического управления публичными финансами, основанный на использовании искусственного интеллекта, больших данных, цифровых платформ и ESG-метрик для предиктивного моделирования, адаптивной координации и оптимизации бюджетных, налоговых, долговых, кредитных и инвестиционных решений, обеспечивающий суверенную, устойчивую и автономную траекторию национального развития на основе саморегулируемой, аналитически насыщенной и технологически независимой финансовой архитектуры.

Это определение фиксирует принципиально новый характер финансовой политики государства: она выступает как целостная интеллектуальная система, обладающая способностью не только реагировать на изменения, но и предвосхищать их. Смысл интеллектуальной финансовой политики состоит в том, что цифровые технологии, алгоритмы машинного обучения и аналитические платформы превращают государственные финансы в единую экосистему управления, обеспечивающую устойчивость развития, предсказуемость решений и защиту финансового суверенитета¹.

В контексте стратегического развития финансовой системы России особое значение приобретают подходы, обозначенные Банком России². Регулятор фиксирует переход ИИ от локальной функции автоматизации к статусу технологии общего назначения, способной трансформировать ключевые финансовые процессы.

¹ Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года // Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/a5f3add5deab665b344b47a8786dc902/prognoz2036.pdf> (дата обращения: 27.11.2025).

² Банк России. Применение искусственного интеллекта на финансовом рынке. Доклад для общественных консультаций [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru/develop/analytics/> (дата обращения: 27.11.2025).

Методологические ориентиры Банка России демонстрируют высокую степень согласованности с формирующейся интеллектуальной бюджетной политикой. В документе акцентируется, что глубокие модели ИИ способны формировать динамические сценарии, учитывать многомерность бюджетных рисков, автоматизировать анализ эффективности программ и трансформировать бюджетирование в непрерывный процесс, основанный на данных. Это позволяет перейти от статических решений к адаптивному, предиктивному бюджетному управлению, опираясь на риск-ориентированный подход, технологический нейтралитет и стимулирование инноваций, что соответствует логике интеллектуальной финансовой политики государства.

Искусственный интеллект становится ядром управления налоговой системой государства, обеспечивая прогнозирование налоговых поступлений на основе макроэкономических, отраслевых и поведенческих данных, мониторинг налогоплательщиков, выявление теневых операций, анализ рисков недоимки и оценку эффективности налоговых стимулов¹. Нейросетевые модели позволяют формировать уточненные прогнозы налоговой базы, выделять группы повышенного риска и минимизировать недоимку. Это повышает предсказуемость налоговой среды, формирует доверие и стимулирует экономическую активность.

В бюджетной сфере искусственный интеллект обеспечивает предиктивное управление доходами и расходами, анализ рисков, оптимизацию бюджетных программ на основе цифровых траекторий развития и оценку эффективности государственных проектов. Интеллектуальный бюджетный контуринг позволяет преобразовать бюджет из статического документа в динамичную систему, функционирующую на основе данных и адаптивных алгоритмов.

Цифровой рубль как форма цифровой валюты центрального банка становится ключевым элементом интеллектуальной финансовой политики: он обеспечивает прозрачность, управляемость и безопасность финансовых потоков, снижает расходы на транзак-

¹ Минфин России. Реализация проектов ведомственной программы цифровой трансформации Федеральной налоговой службы. 2025 [Электронный ресурс]. URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/projects/digital_transformation_program_federal_tax_service/ (дата обращения: 27.11.2025).

ции, повышает контроль и формирует суверенную платежную инфраструктуру¹. Программируемость цифрового рубля позволяет внедрять адресные социальные выплаты и автоматизировать государственные обязательства.

Искусственный интеллект оказывает значительное влияние на долговую политику государства, обеспечивая прогнозирование процентной нагрузки, оптимизацию структуры государственного долга, моделирование стресс-сценариев и формирование устойчивой стратегии заимствований². Такой подход снижает уязвимость к внешним шокам, повышает устойчивость и обеспечивает предсказуемость долговой нагрузки.

Особое значение приобретает ESG-аналитика, которая позволяет оценивать долгосрочные экологические, социальные и управленческие риски, повышать устойчивость и развивать репутационный суверенитет³.

Политика государства в области бюджетно-налогового регулирования децентрализованных финансов представляет собой новый стратегический контур управления, формируемый в условиях развития цифровых платформ, распределенных реестров, токенизации активов, криптовалют и DeFi-протоколов. Децентрализованные финансы изменяют конфигурацию финансовых отношений, переводя функции посредничества на алгоритмы и смарт-контракты.

Ключевым направлением становится формирование интеллектуальной системы регулирования, способной идентифицировать операции с токенизированными активами, криптовалютами, стейблкоинами и DeFi-протоколами. Искусственный интеллект и анализ больших данных позволяют отслеживать движение активов и выявлять налоговые и фискальные риски.

Бюджетная политика в контексте DeFi предполагает интеграцию токенизируемых активов в финансовую систему, развитие

¹ Распоряжение Правительства РФ от 29.12.2022 №4355-р (ред. от 21.12.2023) «Об утверждении Стратегии развития финансового рынка РФ до 2030 года» // СПС Консультант плюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436693/ (дата обращения: 27.11.2025).

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» // СПС Консультант плюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436693/ (дата обращения: 27.11.2025).

³ UNDP. ESG Standards in Public Governance. 2022 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.undp.org/future-development/signals-spotlight-2023/rethinking-governance-esg> (дата обращения: 27.11.2025).

платформ государственных заимствований, выпуск токенизированных государственных инструментов, а также применение смарт-контрактов для исполнения бюджетных обязательств.

Налоговая политика требует создания режима интеллектуального налогообложения операций в DeFi: определения налоговой базы, методов оценки цифровых активов, налогообложения стейкинга, майнинга, доходов от ликвидности.

Особое значение имеет интеграция децентрализованных финансов с цифровым рублем, создающая суверенную архитектуру цифровых транзакций и повышающая управляемость денежных потоков.

Интеграция децентрализованных финансов в систему государственного управления через ИИ позволяет превратить DeFi-экосистему из внешнего источника рисков в пространство технологических возможностей, способствующее развитию суверенных цифровых платформ и архитектур национального финансового суверенитета.

Таблица 1 – Архитектура интеллектуальной финансовой политики и ее роль в суверенной модели развития государства¹

Компонент	Содержание	Расширенная роль в суверенной модели развития России
Интеллектуальная налоговая система	Прогнозирование налоговой базы, поведенческая аналитика, автоматизированный контроль	Стабильность и защищенность налоговой базы; снижение уязвимости к внешнему экономическому давлению; защита налогового суверенитета; сокращение теневой экономики; повышение прозрачности; укрепление доверия граждан и бизнеса
Интеллектуальный бюджетный контуринг	Модели AI для планирования доходов и расходов	Долгосрочная устойчивость; управляемость бюджетных рисков; минимизация последствий шоков; повышение эффективности государственных программ; укрепление бюджетной автономии
Интеллектуальная долговая политика	Оптимизация государственного долга, стресс-тесты	Независимость от внешних кредиторов; устойчивость к санкциям; укрепление внутреннего рынка госдолга; снижение процентной нагрузки; защита стратегической финансовой стабильности
Цифровой рубль	Национальная цифровая валюта ЦБ	Суверенная платежная система; устранение зависимости от международной рас-

¹ Составлена авторами.

Компонент	Содержание	Расширенная роль в суверенной модели развития России
		четной инфраструктуры; управление денежным обращением; поддержка целевых выплат; формирование цифровой автономии
ESG-контурирование	Интеграция экологических, социальных и управленческих метрик	Репутационный суверенитет; повышение устойчивости экономики; снижение социальных рисков; развитие качества жизни; повышение инвестиционной привлекательности
Интеллектуальный аудит	Распознавание аномалий, выявление нарушений	Прозрачность госфинансов; борьба с коррупцией; защита финансовых потоков; укрепление доверия населения; повышение эффективности распределения средств

Интеллектуальная финансовая политика государства представляет собой новую управленческую парадигму, основанную на интеграции искусственного интеллекта, ESG-аналитики, цифровых платформ и адаптивных систем регулирования. Она обеспечивает:

- формирование технологически суверенной финансовой системы;
- устойчивость бюджетной, налоговой и долговой политики;
- способность государства прогнозировать и предотвращать риски;
- повышение эффективности использования ресурсов, интеграцию DeFi в национальную экономику;
- развитие цифрового рубля;
- укрепление долгосрочной траектории устойчивого развития России.

Согласно позиции Банка России регулирование ИИ должно оставаться технологически нейтральным, развиваться эволюционно и опираться на систематический мониторинг рисков. Регулятор выделяет два ключевых принципа:

- стимулирующий характер регулирования, обеспечивающий развитие ИИ;

– риск-ориентированный подход, предусматривающий точечное вмешательство в случае выявления специфических рисков генеративных моделей¹.

Эти положения усиливают значимость формирования интеллектуального контура регулирования, предложенного в данном разделе монографии, особенно в контексте интеграции цифровых активов и DeFi в сферу государственного финансового управления.

Искусственный интеллект выступает как операционно-аналитический контур, обеспечивающий непрерывное восприятие, обработку и интерпретацию данных, формирование аналитической базы для решений и поддержание адаптивности всей финансовой архитектуры.

Современная архитектура финансовой системы демонстрирует устойчивый переход от точечных цифровых решений к комплексным интеллектуальным механизмам управления. Искусственный интеллект становится не просто инструментом автоматизации, а ключевым технологическим каркасом, обеспечивающим предиктивность, адаптивность и согласованность финансовых процессов. Широкое распространение алгоритмов машинного обучения и глубоких нейронных сетей переводит налоговое, бюджетное, долговое и регуляторное управление на качественно новый уровень – уровень данных, непрерывного мониторинга и сценарного прогнозирования.

Интеллектуальные модели позволяют выявлять риски в режиме реального времени, повышать прозрачность финансовых потоков, совершенствовать системы контроля, усиливать персонализацию мер экономической политики, а также формировать устойчивые механизмы противодействия мошенничеству и финансовым злоупотреблениям. Одновременно развивается инфраструктурная основа интеллектуальной финансовой политики: цифровая платежная среда, автоматизированные контуры принятия решений, сквозная аналитика и интеграция разнотипных источников данных.

Рискориентированные подходы и технологическая нейтральность становятся важными принципами формирования новых финансовых механизмов: акцент смещается на создание

¹ Банк России. Применение искусственного интеллекта на финансовом рынке. Доклад для общественных консультаций [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru/develop/analytics/> (дата обращения: 27.11.2025).

условий для безопасного развития искусственного интеллекта, выявление специфических рисков и обеспечение баланса между инновациями и устойчивостью. Интеллектуальные решения все активнее проникают в сферу оценки активов, управления госдолгом, финансовых потоков, инвестиционных стратегий и комплаенс-процессов.

Совокупность этих тенденций формирует новый контур финансовой политики, в котором приоритетами становятся повышение эффективности финансовых операций, снижение издержек, укрепление устойчивости, развитие цифровой независимости и формирование технологической автономии. Интеллектуальная финансовая система таким образом превращается в стратегический ресурс национального развития, обеспечивающий государству способность предвосхищать изменения, повышать качество решений и укреплять финансовый суверенитет в долгосрочной перспективе.

Интеллектуальная финансовая политика формирует новый формат взаимодействия государства, бизнеса и общества. Она заменяет реактивный подход предиктивным и сценарным управлением, где ключевым ресурсом становится анализ данных. Это усиливает стратегическую роль государства как архитектора финансовой системы и защитника финансового суверенитета.

Интеллектуальная финансовая политика становится инструментом формирования кадрового, технологического и институционального суверенитета России.

Список источников

1. Указ Президента РФ от 07.05.2024 №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // СПС Консультант плюс [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/ (дата обращения: 27.11.2025).

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» // СПС Консультант плюс

[Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436693/ (дата обращения: 27.11.2025).

3. Вовченко, Н.Г. Внедрение искусственного интеллекта в финансовую сферу: подходы к регулированию / Н.Г. Вовченко, С.С. Галазова, Д.Ю. Тимофеева // Технологии и человеческий капитал: ключевые факторы устойчивого роста. – Ростов-на-Дону : Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2024. – С. 115-120. – EDN IGSGDS.

4. Вовченко, Н.Г. Оценка адаптации российских коммерческих банков к инновационным технологиям / Н.Г. Вовченко, О.С. Соленая // Финансовые исследования. – 2025. – Т. 26, №1(86). – С. 40-49. – DOI: 10.54220/finis.1991-0525.2025.86.1.004. – EDN DQJPUN.

5. Огарков, Г.Л. Применение технологии искусственного интеллекта как фактора устойчивого развития финансового рынка / Г.Л. Огарков, Д. Ю. Садченкова // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2024. – Т. 31, №2. – С. 140-147. – DOI: 10.54220/v.rsue.1991-0533.2024.10.10.015. – EDN RCHBDG.

6. Цой, Т.Р. Цифровизация налогового администрирования как фактор устойчивости и прозрачности финансовой системы / Т.Р. Цой, Д.Ю. Садченкова // Финансовые исследования. – 2024. – Т. 25, №4(85). – С. 71-79. – DOI 10.54220/finis.1991-0525.2024.85.4.007. – EDN VHEJXV.

7. Банк России. Применение искусственного интеллекта на финансовом рынке. Доклад для общественных консультаций [Электронный ресурс] – URL: <https://cbr.ru/develop/analytics/> (дата обращения: 27.11.2025).

8. Минфин России. Реализация проектов ведомственной программы цифровой трансформации Федеральной налоговой службы. 2025 [Электронный ресурс]. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/projects/digital_transformation_program_federal_tax_service/ (дата обращения: 27.11.2025).

9. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года. Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. –

URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/a5f3add5deab665b344b47a8786dc902/prognoz2036.pdf> (дата обращения: 27.11.2025).

10. OECD. Governing with Artificial Intelligence. 2025 [Электронный ресурс]. – URL: <https://oecd.ai/en/gov> (дата обращения: 27.11.2025).

11. UNDP. ESG Standards in Public Governance. 2022 [Электронный ресурс] – URL: <https://www.undp.org/future-development/signals-spotlight-2023/rethinking-governance-esg> (дата обращения: 27.11.2025).

1.3 Финансовый суверенитет как стратегический фактор обеспечения долгосрочной устойчивости финансовой системы России

В условиях геополитической турбулентности, усиления санкционного давления на экономику российского государства, формирования многополярной структуры международных финансовых отношений проблемы обеспечения финансового суверенитета приобретают стратегическое значение для формирования устойчивой национальной финансовой системы, способной функционировать в рамках преодоления внешних ограничений и вызовов, технологической трансформации и масштабного перехода к цифровым моделям устойчивого экономического развития.

Усиление внимания к обеспечению финансового суверенитета обусловлено несколькими фундаментальными тенденциями.

Во-первых, геополитическая фрагментация мировой экономики смещает фокус государственной финансовой политики на сохранение устойчивости всей финансовой системы в силу того, что санкционная политика коллективного Запада показала высокую степень зависимости национальных финансовых систем от международных финансовых институтов, иностранных платежных систем, что требует диверсификации внешнеэкономических связей, развития механизмов расчетов в национальной валюте, повышения автономности национальных финансовых институтов, развития национальных финансовых технологий.

Во-вторых, цифровая трансформация финансовой сферы и стремительное развитие цифровых платформ формируют новое понимание финансового суверенитета, основанного на цифровой независимости, цифровом контроле над финансовыми потоками, определяющими способность государства обеспечивать устойчивость финансовой системы.

В-третьих, переход к устойчивым моделям социально-экономического развития, включая ESG-регулирование, требует нового научного видения расширения финансового инструментария, обеспечивающего развитие национальных инвестиционных институтов, что усиливает потребность в укреплении национальной финансовой автономии.

В-четвертых, системное понимание механизмов влияния на устойчивость национальной финансовой системы обуславливает необходимость учета региональной составляющей через призму устойчивого развития территории. В условиях цифровизации государственного управления, трансформации финансовых отношений требуется выработка научной обоснованных подходов к обеспечению бюджетной и долговой устойчивости, сбалансированности бюджетов различных уровней, фискальной эффективности.

Уязвимость территорий к внутренним и внешним угрозам финансовой безопасности предполагает применение комплекса мер по их нивелированию. Практика свидетельствует о том, что в России в большей степени от внешних факторов зависит состояние федерального бюджета, в то время как бюджеты субъектов РФ зависят в определяющей мере от внутренних факторов влияния на бюджетно-налоговую сферу, которые можно классифицировать в зависимости от анализируемого периода социально-экономического развития. Значительные трансформационные изменения произошли в результате адаптации российской экономики к санкционному давлению¹.

Так, начиная с 2014 г. Россия столкнулась с усилением внешних ограничений со стороны США и их союзников, которые с 2022 г. стали беспрецедентными и приняли всеобъемлющий ха-

¹ Букина И.С. Бюджетно-налоговая сфера России под воздействием внешних и внутренних факторов // Федерализм. 2025. Т. 30, №1(117). С. 128. DOI: 10.21686/2073-1051-2025-1-127-147. EDN RXXXDY.

ракти. Механизм бюджетной консолидации и накопления резервов на протяжении последних 15 лет являлся приоритетным в бюджетно-налоговой сфере. Особенностью для российской экономики является наличие обширных природных ресурсов, доходы от которых изымаются в федеральный бюджет. Часть этих средств изымается из экономики в соответствии с бюджетными правилами. Именно применение бюджетных правил позволяет снижать процикличность бюджетно-налоговой политики, сдерживать чрезмерное накопление государственного долга, способствовать экономическому росту¹.

Проведение бюджетной политики в 2026–2028 гг. будет осуществляться в полном соответствии с бюджетными правилами, что окажет сдерживающее влияние бюджетного сектора на инфляционные процессы, позволит поддержать устойчивость бюджетной системы и укреплять финансовую стабильность России и ее регионов. Вместе с тем действующая конструкция бюджетного правила в современных реалиях требует ее адаптации к внешним конъюнктурным рискам с целью минимизации их негативного воздействия на бюджет. Это в среднесрочной перспективе предполагает корректировку базовой цены на нефть.

Таким образом, финансовый суверенитет становится стратегическим фактором, определяющим способность государства нейтрализовать внешнеэкономические шоки, поддерживать структурные изменения в экономике, формировать устойчивую финансовую систему, а также определять вектор развития новой модели экономического роста.

Траекторией экономического развития для России должны стать структурные трансформации, позволяющие системно отслеживать прогресс по достижению национальных целей и устойчивой модели экономического роста. Разработанный Правительством РФ план структурных изменений в экономике на период до 2030 г. предусматривает обеспечение согласованности действий федеральных органов власти, регионов и бизнеса и охватывает семь ключевых направлений: занятость, потребление, качество инвестиционного климата, технологическое развитие, разви-

¹ Букина И.С. Бюджетное правило в период трансформации российской экономики // Федерализм. 2025. Т. 30, №2(118). С. 61. DOI: 10.21686/2073-1051-2025-2-51-65. EDN BLXGHN.

тие внешней торговли, «обеление» экономики и оборонную безопасность. Реализация этого плана позволит сформировать платформу для выхода на темпы роста отечественной экономики не ниже мировых, достичь технологического лидерства, существенно укрепить финансовый суверенитет страны¹.

Обеспечение долгосрочной сбалансированности и долговой устойчивости на всех уровнях бюджетной системы является важнейшим императивом бюджетной политики российского государства. Особое значение придается сглаживанию условий и результатов социально-экономического развития регионов в условиях реализации стратегии пространственного развития², что, несомненно, должно рассматриваться в контексте развития российской модели бюджетного федерализма и разработки эффективного инструментария обеспечения финансового суверенитета Российской Федерации и ее регионов.

Тема обеспечения долгосрочной сбалансированности регионов России достаточно широко освещена в отечественных научных исследованиях, начиная с глубоких теоретических обоснований и заканчивая эмпирическими разработками с применением современных эконометрических оценок влияния инструментов управления общественными финансами на устойчивость российских регионов.

Так, в работах Кудрина А.А., Дерюгина А.Н. раскрываются проблемы распространения бюджетных правил на региональный уровень с целью применения данного инструментария для обеспечения сбалансированности и бюджетной устойчивости региона³.

Возможности сокращения разрыва в уровне бюджетной обеспеченности субъектов РФ исследуются в работах Климанова В.В., Тимушева Е.Н., Михайловой А.А., считающих, что необходимо применение комплекса мер бюджетного регулирования в регионах в дополнение к инструментам федеральных межбюд-

¹ Заседание Совета по стратегическому развитию и национальным проектам, 8 декабря 2025 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/78672>.

² Стратегия пространственного развития России до 2030 года с прогнозом до 2036 года [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/strategicheskoe_planirovanie_prostranstvennogo_razvitiya/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rossii_do_2030_goda_c_prognozom_do_2036_goda/.

³ Кудрин А.Л., Дерюгин А.Н. Субнациональные бюджетные правила: зарубежный и российский опыт // Экономическая политика. 2018. Т. 13, №1. С. 8-35. DOI: 10.18288/1994-5124-2018-1-01. EDN YTDLJF.

жетных трансфертов¹. С теоретических позиций авторы предлагают использовать в научном обороте понятие «бюджетная неустойчивость», отражающее ряд фискальных проблем, связанных с кризисными ситуациями: падением доходов, неконтролируемым ростом расходов, достижением критических параметров долговой нагрузки и др.².

Лавровский Б.Л., Горюшкина Е.А. в качестве важнейшего инструмента управления региональными финансами выделяют методику распределения дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности, претерпевающую существенные трансформационные изменения за последние годы и обладающую значительным потенциалом в приближении уровня бюджетных услуг в регионах-аутсайдерах к среднему показателю по стране³.

По мнению Игониной Л.Л., решение проблемы финансовой самостоятельности региональных и местных бюджетов замыкается на построении научную обоснованного методического инструментария оценки самостоятельности территориальных бюджетов, на необходимости применения в межбюджетном регулировании дифференцированного подхода к публично правовым образованиям с учетом соотношения «уровень развития бюджетного потенциала – эффективность использования бюджетного потенциала»⁴.

Милячков М.В., анализируя особенности мер поддержки регионов в период пандемии, дает количественную оценку параметров доходов бюджетов регионов, бюджетного дефицита, долговой нагрузки и делает выводы о том, что в настоящее время не в полной мере реализован потенциал территориально-дифференцированной модели региональной политики с учетом приоритета пространственного развития. Это требует усиления координации механизмов инфраструктурного развития и стимулирования инвестиционной активности с механизмами среднесрочного выравнивания

¹ Климанов В.В., Тимушев Е.Н. Возможности сокращения разрыва в уровне бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации // Финансы. 2024. №10. С. 17. EDN PAKODV.

² Климанов В.В., Михайлова А.А. Факторы обеспечения бюджетной устойчивости региона // Финансы. 2021. №9. С. 18. EDN YRNNFE.

³ Лавровский Б.Л., Горюшкина Е.А. Выравнивание бюджетной обеспеченности российских регионов: иллюзия или реальность? // Вопросы экономики. 2025. №9. С. 43. DOI: 10.32609/0042-8736-2025-9-43-61. EDN TXYUMR.

⁴ Игоина Л.Л. Финансовая самостоятельность региональных и местных бюджетов: концептуальные подходы и методический инструментарий оценки // Финансы. 2024. №4. С. 21. EDN DKSQRY.

бюджетной обеспеченности регионов и поддержания текущей сбалансированности бюджетов субъектов РФ¹.

Исследование Барбашовой Н.Е., Сучковой О.В. посвящено проблемам обеспечения долгосрочной сбалансированности и долговой устойчивости российских регионов, в его рамках авторы акцентируют внимание на повышении качества управления территориальными финансами и необходимости применения наиболее эффективного инструментария, позволяющего выявить на основе эконометрического анализа факторы, влияющие на бюджетную сбалансированность и долговую устойчивость регионов. Авторы подчеркивают, что основными инструментами управления региональными финансами являются государственные программы и комплекс мер, которые содержат требования к ограничению дефицита бюджета региона, ограничения величины регионального и муниципального долга и др.².

Мастеров А.И. дает комплексную характеристику устойчивости бюджета субъекта РФ как состояния, при котором обеспечиваются стабильные и ритмичные поступления доходов, достаточных для исполнения расходных долговых обязательств (внешних и внутренних), сбалансированность бюджета, платежеспособность региона. Все это позволяет создать условия для поступательного социально-экономического развития региона и проведения действенной бюджетно-налоговой и долговой региональной политики³.

Таким образом, из вышеприведенных позиций российских ученых-экономистов вытекает, что управление государственными финансами на региональном уровне представляет собой серьезный исследовательский интерес, обусловленный в первую очередь реализацией национальных целей развития страны в условиях цифровой трансформации и обеспечения финансового суверенитета. А для этого необходимо устойчивое сбалансированное

¹ Мильчаков М.В. Бюджетно-финансовое положение субъектов Российской Федерации: среднесрочные тенденции в региональном разрезе // Финансовый журнал. 2024. Т. 16, №2. С. 122. DOI: 10.31107/2075-1990-2024-2-104-125. EDN PSUGOE.

² Барбашова Н.Е., Сучкова О.В.. Применение инструментов обеспечения бюджетной сбалансированности и долговой устойчивости в российских регионах // Финансовый журнал. 2025. Т. 17, №3. С. 87. DOI: 10.31107/2075-1990-2025-3-72-89. EDN BRWIDX.

³ Мастеров А.И. К вопросу об устойчивости региональных бюджетов // Финансы. 2023. №12. С. 59. EDN SXXQLD.

пространственное развитие, сокращение межрегиональных различий в уровне и качестве жизни населения, преодоление структурных ограничений.

Концентрация финансовых ресурсов из различных источников (бюджетных, внебюджетных, в рамках государственных программ и национальных проектов) на решении задач пространственного развития позволит учесть наиболее значимые новые вызовы и возможности, а также способствовать реализации национальных целей развития России.

В данном контексте проблемы пространственного развития не могут рассматриваться вне преобразования федеративных отношений, которые обеспечивали бы любые согласования (гармонизацию) интересов Федерации и ее субъектов, эффективное функционирование всей системы государственного муниципального управления и стратегирования¹. Пространственный подход к формированию региональной бюджетно-налоговой политики базируется на последовательном развитии правовых и экономических основ федеративных отношений и системы местного самоуправления.

За последние годы значительно активизировалось внимание к перспективам развития системы российского местного самоуправления и формированию принципиально новых основ государственной политики Российской Федерации в области развития местного самоуправления. Существенные изменения в регулировании местной власти предусмотрены Федеральным законом от 20 марта 2025 г. №33-ФЗ «Об общих принципах местного самоуправления в единой системе публичной власти»², рассматриваемым экспертами как современный этап муниципальной реформы, претерпевшей трансформацию за последние 20 лет³.

¹ Бухвальд Е.М. Федеративная реформа: возможен ли новый этап? // Вестник института экономики РАН. 2023. № 2. С. 41. DOI: 10.55488/22218173_2023_1_2. EDN YXOUGV.

² Федеральный закон от 20.03.2025 №33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/.

³ Кискин Е.В. Новый закон о местном самоуправлении в России: тактика или стратегия (опыт факторного анализа) // Федерализм. 2025. Т. 30, №1(117). С. 32-51. DOI: 10.21686/2073-1051-2025-1-32-51. EDN XKCSRW.

К наиболее значимым положениям очередной муниципальной реформы следует отнести:

– во-первых, законодательное закрепление единой системы публичной власти и необходимости в ее рамках тесного взаимодействия государственной власти и местного самоуправления. Несмотря на то что органы местного самоуправления, согласно с. 12 Конституции РФ, не входят в систему органов государственной власти, они не только предоставляют населению определенный набор публичных сервисов, но также призваны удовлетворять запрос граждан на непосредственное участие в реализации общенациональной политики на местах. Это дает все основания включать местное самоуправление в систему публичной власти. Наряду с этим местному самоуправлению налицо присущи признаки публичной власти, такие как наличие властных полномочий, собственной финансовой и ресурсной базы, обособленного аппарата управления и др.;

– во-вторых, предусмотрен отход от поселенческой модели муниципально-территориального устройства и переход к одноуровневой системе организации местного самоуправления не по территориальному принципу, а в привязке к населению. До 2003 г. вопрос о территориальном уровне организации местного самоуправления решался на уровне региона. После принятия Федерального закона №131-ФЗ¹, была введена двухуровневая модель муниципальных образований (районный уровень и поселковый), что со временем привело к противоречивым тенденциям – консолидации муниципальных образований (объединению поселений, росту городских округов, сокращению муниципальных районов и др.). Согласно Федеральному закону №33-ФЗ предусматривается возможность выбора вариантов территориальной организации муниципального самоуправления (МСУ). Основной считается одноуровневая модель (территория субъектов РФ разграничивается между муниципальными и городскими округами). Двухуровневая модель может приниматься для регионов, имеющих социально-экономические, исторические, национальные

¹ Федеральный закон от 06.10.2003 №131-ФЗ (ред. от 20.03.2025) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/.

особенности. Введение одноуровневой модели МСУ нацелено на укрепление финансовых основ и ориентацию на развитие межрегиональных экономических связей, что согласуется с тенденцией и гармонизацией муниципально-территориального и пространственного развития, приоритетной концентрацией финансовых ресурсов на реализации национальных проектов и государственных программ, обеспечением национальной безопасности, совершенствованием межбюджетных отношений;

– в-третьих, новым законодательством выстраивается обновленная модель организации и деятельности органов МСУ и обоснованные стратегические ориентиры перераспределения полномочий между регионами и муниципальными образованиями. Практически регионам дана возможность индивидуально определять объем компетенции МСУ исходя из их особенностей.

– В новом Законе №33-ФЗ по-иному трактуется понятие «вопросы местного значения». В большей степени акцентируется внимание на термине «вопросы непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения».

Обобщая вышеизложенное, можно констатировать, что на сегодняшний день прослеживается стратегия развития МСУ в России с переориентацией сфер ответственности с федерального уровня на региональной, расширением полномочий органов государственной власти субъектов РФ в регулировании МСУ, повышением эффективности оказания публичных услуг на местном уровне (оперативная эффективность) и обеспечением непосредственного участия граждан в управлении общими делами (социальная эффективность)¹.

Обеспечение гражданам России равных возможностей в осуществлении местного самоуправления в условиях нового этапа проведения муниципальной реформы непосредственно направлено на устойчивое развитие региональной экономики, создание условий для решения вопросов местного значения в условиях повышения уровня автоматизации и цифровизации управленческих решений в органах МСУ, совершенствования механиз-

¹ Кискин Е.В. Новый закон о местном самоуправлении в России: тактика или стратегия (опыт факторного анализа) // Федерализм. 2025. Т. 30, №1(117). С. 32-51. DOI: 10.21686/2073-1051-2025-1-32-51. EDN XKCSRW.

мов выравнивания бюджетной обеспеченности муниципальных образований и распределения субвенций. Ориентация реализации государственной политики на развитие местного самоуправления в сторону трендов укрепления финансового суверенитета и национальной безопасности позволит сократить различия в уровне и качестве жизни населения, обеспечить ускорение темпов экономического роста, выстроить новые технологические цепочки внутри страны, укрепить межрегиональные связи, совершенствовать систему межбюджетных отношений.

Финансовый суверенитет становится неотъемлемым элементом национальной безопасности, условием устойчивости национальной финансовой системы, фактором долгосрочного экономического развития, основой бюджетной автономии и долговой устойчивости. Выступая на Петербургском международном экономическом форуме, Президента РФ отметил, что обеспечить переход российской экономики на траекторию сбалансированного роста возможно при проведении грамотной и продуманной бюджетно-налоговой и денежно-кредитной политики, обеспечении структурных изменений экономики, макроэкономической и финансовой стабильности, укреплении государственного суверенитета¹.

Список источников

1. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542>.

2. Федеральный закон от 20.03.2025 №33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/.

3. Стратегия пространственного развития России до 2030 года с прогнозом до 2036 года [Электронный ресурс]. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/strategicheskoe_planirovanie_prostranstvennogo_razvitiya/str

¹ Петербургский международный экономический форум: задана траектория сбалансированного роста // Финансы. 2025. №7. С. 3-8. EDN CHBVXI.

ategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rossii_do_2030_goda_c_progno-
zom_do_2036_goda/.

4. Барбашова, Н.Е. Применение инструментов обеспечения бюджетной сбалансированности и долговой устойчивости в российских регионах / Н.Е. Барбашова, О.В. Сучкова // Финансовый журнал. – 2025. – Т. 17, №3. – С. 72-89. – DOI: 10.31107/2075-1990-2025-3-72-89. – EDN BRWIDX.

5. Букина, И.С. Бюджетно-налоговая сфера России под воздействием внешних и внутренних факторов / И.С. Букина // Федерализм. – 2025. – Т. 30, №1(117). – С. 127-147. – DOI: 10.21686/2073-1051-2025-1-127-147. – EDN RXXXDY.

6. Бухвальд, Е.М. Федеративная реформа: возможен ли новый этап? / Е.М. Бухвальд // Вестник института экономики РАН – 2023. – №2. – С. 34-49. – DOI: 10.55488/22218173_2023_1_2. – EDN YXOUGV.

7. Заседание Совета по стратегическому развитию и национальным проектам, 8 декабря 2025 г. [Электронный ресурс]. – URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/78672>.

8. Игонина, Л.Л. Финансовая самостоятельность региональных и местных бюджетов: концептуальные подходы и методический инструментарий оценки / Л.Л. Игонина // Финансы. – 2024. – №4. – С. 15-21. – EDN DKSQRY.

9. Кискин, Е.В. Новый закон о местном самоуправлении в России: тактика или стратегия (опыт факторного анализа) / Е.В. Кискин // Федерализм. – 2025. – Т. 30, №1(117). – С. 32-51. – DOI: 10.21686/2073-1051-2025-1-32-51. – EDN XKCSRW.

10. Климанов, В.В. Возможности сокращения разрыва в уровне бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации / В.В. Климанов, Е.Н. Тимушев // Финансы. – 2024. – №10. – С. 8-17. – EDN PAKODV.

11. Климанов, В.В. Факторы обеспечения бюджетной устойчивости региона / В.В. Климанов, А.А. Михайлова // Финансы. – 2021. – №9. – С. 15-19. – EDN YRNNFE.

12. Кудрин, А.Л. Субнациональные бюджетные правила: зарубежный и российский опыт / А.Л. Кудрин, А.Н. Дерюгин // Экономическая политика. – 2018. – Т. 13, №1. – С. 8-35. – DOI: 10.18288/1994-5124-2018-1-01. – EDN YTDLJF.

13. Лавровский, Б.Л. Выравнивание бюджетной обеспеченности российских регионов: иллюзия или реальность? / Б.Л. Лавровский, Е.А. Горюшкина // Вопросы экономики. – 2025. – №9. – С. 43-61. – DOI: 10.32609/0042-8736-2025-9-43-61. – EDN TXYUMR.

14. Мастеров, А.И. К вопросу об устойчивости региональных бюджетов / А.И. Мастеров // Финансы. – 2023. – №12. – С. 55-61. – EDN SXXQLD.

15. Мильчаков, М.В. Бюджетно-финансовое положение субъектов Российской Федерации: среднесрочные тенденции в региональном разрезе / М.В. Мильчаков // Финансовый журнал. – 2024. – Т. 16, №2. – С. 104-125. – DOI: 10.31107/2075-1990-2024-2-104-125. – EDN PSUGOE.

16. Петербургский международный экономический форум: задана траектория сбалансированного роста // Финансы. – 2025. – №7. – С. 3-8. – EDN CHBVXI.

1.4 Экономическая безопасность России: противодействие десоверенизации в условиях санкционного давления

Последние десятилетия отмечены продвижением идеи многополярности мира, противостоящей западной однополярности. Значимую роль в этом процессе играет Россия, чье геополитическое и экономическое укрепление привело к обострению отношений с Западом и организацией последним прокси-войны. В качестве контрмеры современная Россия активизировала поиск нового геополитического партнерства со странами Азиатско-Тихоокеанского региона и Африканского континента.

В свою очередь, коалиция западных стран, оформившаяся в 2022 г., предприняла попытку посредством международных санкций и изоляции страны от международного сообщества нанести России значимый экономический урон. Предпринятые Западом меры оказывают негативное влияние на развитие национального производственного и финансового сектора, что усугубляется значительными бюджетными расходами страны на СВО. Совокуп-

ность вышеназванных факторов угрожает экономической безопасности России, что требует как анализа современных угроз, так и предложений по выходу из создавшейся ситуации.

Объективно национальная экономика РФ обладает существенным потенциалом роста, позволяющим актуализировать такие ее качества, как устойчивость к внешним деструктивным воздействиям и одновременно инновационность. Однако не следует оставлять без внимания наличествующие сегодня вызовы и угрозы, способные привести к десоверенизации российского государства, в том числе в экономической сфере.

Осмысление понятия «экономическая безопасность» в современном научном дискурсе позволяет выделить две основные позиции. Первая сводится к тому, что экономическая безопасность – это совокупность благоприятных условий развития, купирующих различного рода угрозы¹, вторая точка зрения акцентирует внимание именно на факторе безопасности, понимаемом как суверенность развития². Общим является то, что экономика суверенного государства выступает основой, позволяющей обеспечить реализацию национальных интересов и высокий уровень благосостояния собственного народа³.

Осознавая взаимосвязь между экономической безопасностью и эффективностью деятельности государства, ряд исследователей значимую роль в обеспечении первой отводят политическому фактору: защитить не только государство, но и хозяйствующие субъекты, общество и индивиды от разнообразных экономических угроз и их последствий должны органы власти⁴.

Перечисленные выше подходы отражают многоаспектность экономической безопасности, включающей различные сферы, как родственные (производственную, коммерческую, финансовую), так и опосредованно связанные с ними социальную и политическую. Однако устойчивый характер развития и национальную

¹ Глазьев С.Ю. Основы обеспечения экономической безопасности страны // Российский экономический журнал. 1997. №1. С. 3-18.

² Матвеева Л.К. Экономическая безопасность основа национального суверенитета России // Вестник университета мировых цивилизаций. 2024. Т. 15. №1(42). С. 88-94.

³ Воробьева С.В. Обеспечение экономической безопасности РФ как ведущий фактор укрепления суверенитета государства // Пробелы в российском законодательстве. Юридический журнал. 2018. №4. С. 46-49.

⁴ Самаков Н.В. Противодействие антироссийским экономическим санкциям 2022–2023 гг. // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2024. Т. 24. Вып. 1. С. 113-119.

безопасность в целом способна обеспечить только их совокупность.

Небольшой экскурс в прошлое позволяет констатировать, что представления об экономической безопасности носили исторически изменчивый характер, простираясь от начальной идеи обеспечения физической неприкосновенности собственных границ до понимания необходимости устойчивости экономической сферы, возникших в XVIII веке. В связи с появлением в Новое время массовых армий и отстаиванием посредством войн своих национальных интересов пришло понимание взаимосвязи между уровнем экономического развития страны и ее обороноспособностью, по сути военной безопасностью.

В XIX веке в понимании экономической безопасности появляется новый акцент, связанный с защитой национального производственного сектора. Мир стоял на пороге судьбоносного выбора: свободный товарообмен vs протекционизм. Сторонникам открытых границ и принципа свободной конкуренции противостояли лоббисты национальных предприятий, исходящие из идеи потенциальных угроз существованию национальной экономики¹.

В XIX веке восторжествовала вторая позиция, а протекционизм стал не только инструментом экономической политики, но и системообразующим элементом национальной безопасности: на фоне защиты от импорта товаров шло укрепление собственной промышленности и экономического суверенитета в целом. Осмысление протекционизма в научном дискурсе привело к пониманию действия данного механизма, построенного на принципе экономических преференций для своих и заградительных пошлин для чужих товаропроизводителей².

Несмотря на ряд положительных моментов, связанных с защитой национальной экономики на раннем этапе развития международной торговли (на фоне принудительного ограничения импорта была возможность сохранять рабочие места и развивать ключевые отрасли, прежде всего машиностроение, энергетику, сельское хозяйство), дальнейшее использование протекционизма

¹ Лист Ф. Национальная система политической экономии. М.: Европа, 2005. 382 с.

² Литвинов А.И. Современные тенденции протекционизма в международной торговле // Российский внешнеэкономический вестник. 2023. №3. С. 117-125.

продемонстрировало негативные последствия (снижение конкурентоспособности национальных предприятий на фоне монополизации ключевых сфер, сохранение неэффективных производств в ущерб инновационности развития и, как результат, отставание в развитии страны в целом).

Глобальная экономическая модель развития, ставшая реальностью начиная со второй половины XX века, продемонстрировала неэффективность протекционистской политики государств. Мир превратился в единую систему, а экономическая взаимозависимость стран возникла в результате «возрастающего объема и разнообразия трансграничных трансакций товаров, услуг и международных потоков капитала»¹.

По сути, новая экономическая реальность стала порождением двух взаимосвязанных процессов: во-первых, глобализации разнообразных рынков (финансовых, ресурсных, включая трудовой, товарных и др.), во-вторых, глобализации организационных структур (создание транснациональных корпораций (ТНК), транснациональных банков (ТНБ), не ограниченных национальным сегментом). Результатом стала зависимость национальных экономик от других государств, что породило новые угрозы экономической безопасности отдельных стран.

В новых условиях под вопросом оказался национальный суверенитет, поскольку национальная экономическая политика оказалась выведена из-под контроля национального государства, попав в зависимость от наднациональных экономических и финансовых структур. В условиях сужения деятельности национальных правительств в экономической сфере и де-факто передачи соответствующих полномочий межнациональным организациям серьезным рискам подвергается субъектность государств, прежде всего развивающихся. Глобальные же интересы задаются экономической, финансовой и политической элитой развитых западных стран.

На фоне возможности ТНК занять лидирующие позиции на рынках слаборазвитых стран и снижения уровня экономической независимости последних от международного капитала внутрен-

¹ Россия в глобализирующемся мире / под общ. ред. Р.С. Гринберга, Г.П. Журавлевой. М.: Финансы и статистика, 2009. 329 с.

ние рынки начинают испытывать на себе серьезное давление, вызванное колебаниями и неизбежными кризисами развития глобальной экономической системы. Так запускается цепная реакция, ввергающая весь мир, но прежде всего развивающиеся страны, в тяжелую, а подчас и катастрофичную ситуацию.

Глобализация экономики, по мнению исследователей, привела к появлению нового типа победителей и проигравших в экономической гонке¹. Фактически возник клуб стран-чемпионов, которые устанавливают правила игры для остальных участников, предполагающие подчинение большинства меньшинству. Поскольку подобное положение вещей не является приемлемым, это ведет к неизбежным конфликтам, напоминающим столкновение цивилизаций, по С. Хантингтону. Различие состоит в том, что противостояние возникает не по причине цивилизационных особенностей, а в связи с уровнем развития экономической и финансовой сфер.

Поскольку экономическая глобализация не только объединяет мир, но и обнажает непримиримые противоречия, такие проявления социальной деструкции, как локальные конфликты, в большинстве случаев оказываются детерминированы глобальной конкуренцией за различного рода ресурсы (природные, людские), рынки сбыта, наименее затратные транспортные коммуникации и др.²

Происходит и «политизация» экономической сферы, поскольку экономические рычаги оказываются действенным инструментом достижения политических целей, прежде всего усиления геополитического влияния. Сама сфера политического позволяет, согласно К. Шмиту, осуществить разделение на группы друзей и врагов, что вполне применимо и к экономике. Становясь политическими, хозяйственные различия позволяют западным странам занять главенствующую позицию, определяемую как хозяйственная властная. Поскольку западный империализм экономически фундирован, начиная с Нового времени он может эффективно использовать специфически хозяйственные средства вла-

¹ Грей Дж. Поминки по Просвещению. М.: ПраксиС, 2003. 366 с.

² Шевченко О.М., Акопова Е.С., Самыгин С.И. Экономическая глобализация и ее влияние на рост конфликтов в современном мире // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2017. №1. С. 75-82.

сти, включающие ограничение доступа к финансовым ресурсам, а следовательно, к кредитованию, возможность девальвации чужой валюты, запрет на поставку сырьевых ресурсов на мировой рынок и др.¹. В настоящее время речь может идти и об ограничении доступа тех или иных стран к современным технологиям и высокотехнологичной продукции в целом.

Поскольку глобализация породила новые механизмы управления мировой экономикой, превратив свободную торговлю в действенный инструмент власти, само понимание экономической безопасности государства и ее обеспечение претерпело существенные изменения. Так как протекционизм не способен действительно решить поставленные задачи, для обеспечения финансово-экономической и социально-политической стабильности, нивелирования негативных факторов необходима результативность управления, способная обеспечить экономические интересы страны на различных уровнях.

Усиление влияния политических факторов на экономику стало наиболее очевидно в настоящее время. Так, одной из основных угроз экономической безопасности России можно признать введенные против нее экономические санкции. В 2022 г. их количество превысило 5,5 тыс.². Став триггером финансового рынка, они, по сути, заменили дипломатию в качестве инструмента разрешения межгосударственных проблем и противоречий.

Если санкционные ограничения представляют угрозу для экономической безопасности страны в целом, поскольку разрушают логистические цепочки, сложившиеся партнерские отношения между производителями товаров, поставщиками услуг, вызывают необходимость поиска рынков сбыта и др., то запрет на импорт современного оборудования и высокотехнологичных товаров грозит отставанием в развитии страны и может быть рассмотрен как один из новых видов внешних угроз³.

Несмотря на мобилизационный потенциал российского общества, введение ограничительных мер привело к заметному

¹ Шмитт К. Понятие политического. СПб.: Наука, 2016. 567 с.

² Россия занимает первое место в мире по числу введенных санкций // Коммерсантъ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5249730> (дата обращения: 14.11.2025).

³ Забирова З.Р., Лукашенко Т.Р. Современные угрозы экономической безопасности России // Modern science. 2019. №5-4. С. 105-109.

снижению темпов экономического роста страны. Среди негативных эффектов санкционного воздействия можно выделить следующие:

- запрет на импорт инновационного оборудования привел к проблемам в высокотехнологичных отраслях, вызванных дефицитом комплектующих, что отразилось на оборонной и космической отраслях промышленности;
- снижение инвестиционной активности крупнейших сырьевых российских компаний (Лукойл, Роснефть, Газпром и др.), вызвало необходимость увеличения расходов государства на их поддержку;
- падение импорта способствовало снижению товарооборота;
- заморозка зарубежных активов РФ и запрет на банковские операции между соответствующими российскими и иностранными структурами для различных субъектов (юридические/физические лица) ограничили доступ к глобальным финансовым ресурсам и полноценность осуществления международной экономической деятельности. Ограничение доступа России к мировым финансовым рынкам, по мнению некоторых аналитиков, способно привести страну к банкротству и полной зависимости от США¹.

Поскольку в современном мире эффективное функционирование финансовой сферы выступает ключевым элементом экономической безопасности страны, а финансовая устойчивость государства становится фундаментом его экономического благополучия, особую значимость приобретает проблема обеспечения финансовой безопасности. Финансовая безопасность – это прежде всего способность государства самостоятельно обеспечивать внутреннюю и внешнюю финансово-экономическую политику, а также, в случае необходимости, стабилизировать деятельность национальной финансовой системы в условиях негативных факторов развития мировой финансовой системы и преднамеренных деструктивных действий со стороны других государств.

¹ Синиченко О.А. Влияние санкционной политики на состояние банковского сектора России // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2024. Т. 24. Вып. 1. С. 11-20.

Ключевыми составляющими финансовой устойчивости страны выступают:

- независимость национальной финансовой системы государства, позволяющей ему самостоятельно управлять финансовыми потоками;
- эффективность финансового рынка и платежных систем, обеспечивающих работу финансовой системы общества и гарантирующих защищенность всем участникам финансовых операций;
- стабильность и устойчивое развитие финансового сектора экономики страны, обеспечивающего ее продуктивность и конкурентоспособность на мировом уровне.

Таким образом, в обеспечении экономической безопасности по степени значимости одно из первых мест занимает финансовая безопасность, предполагающая способность национальной финансовой системы полноценно обеспечить всех субъектов экономики, включая государство, соответствующими ресурсами, необходимыми для выполнения их функций¹.

Критериями устойчивости финансовой системы являются следующие показатели: стабильность цен, устойчивость банковской системы и курса национальной валюты, защищенность интересов участников финансовых отношений, снижение уровня дефицита бюджета, а также внутреннего и внешнего государственного долга, создание и поддержание финансовых условий для активизации инвестиций в реальные секторы национальной экономики.

Важным элементом национальной финансовой безопасности является способность органов государственной власти различного уровня противостоять оттоку капиталов из национальной экономики и перенаправлению основных финансовых потоков из производящего в добывающий сектор; формировать национальную бюджетную систему так, чтобы исключить наличие конфликтов относительно последующего распределения бюджетных ресурсов между участниками различного уровня (федерального, регионального, местного). Финансовая безопасность государства неразрывно связана с обеспечением органами государственной

¹ Елизарова В.В. Место и роль финансовой безопасности в системе обеспечения экономической безопасности России // Статистика и экономика. 2015. №2. С. 45-48.

власти режима законности и правопорядка, предотвращения преступлений и административных правонарушений в финансовой сфере, в том числе противодействия отмыванию и легализации доходов, полученных преступным путем.

Санкционное давление на Россию имеет еще один аспект, связанный с потенциальными контрагентами: различные экономические акторы – от государств до частных компаний – могут опасаться как материальных, так и имиджевых издержек, связанных с поддержанием имеющихся или налаживанием новых экономических отношений с РФ. В частности, угрозой для экономики страны в краткосрочной перспективе стал уход ряда иностранных компаний (в связи с невозможностью их быстрой и эффективной замены).

Находясь под санкциями в течение последних нескольких лет, РФ приобрела опыт решения возникших проблем, ставший позитивным для национальной экономики. Однако текущие изменения экономической конъюнктуры имеют несопоставимые с прежним опытом масштабы, в связи с чем текущую ситуацию можно определить как качественно новый этап санкционного противостояния¹.

Одним из способов поддержания экономической безопасности страны можно считать ввод ответных санкций со стороны России, связанных в первую очередь с ограничениями на поставку продовольствия и энергоресурсов в недружественные страны. Санкционная политика Запада отчасти способствовала позитивным изменениям в экономике России: были предприняты меры по развитию отечественных производственных мощностей, внедряются программы по импортозамещению, создана национальная платежная система МИР, увеличилось число транзакций через систему быстрых переводов (СБП).

Оперативно отреагировав на изменение потоков импорта и экспорта, Россия расширила взаимодействие с компаниями из Азии, в первую очередь с Китаем. Результатом стала переориентация делового партнерства с Запада на Восток, преимущественно на юго-восточные страны, что привело к изменению вектора финансовых и инвестиционных потоков. Поскольку товары, на

¹ Самаков Н.В. Противодействие антироссийским экономическим санкциям 2022–2023 гг. // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2024. Т. 24. Вып. 1. С. 113-119.

которые распространены российские санкции, преимущественно относятся к продовольственной группе, освободившееся на рынке место частично заняли отечественные производители, частично – экспортеры из дружественных стран.

В настоящее время мир переживает период активного формирования региональных объединений, что позволяет говорить о регионализации как альтернативе унифицирующему глобальному влиянию, способствуя построению такого миропорядка, где каждое государство получает право на обеспечение собственных интересов. Регионализация мира проявляется в стремительном развитии Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества, в появлении новых африканских региональных организаций, а также в активных интеграционных процессах, идущих в Латинской Америке и в странах Карибского бассейна.

Так, в 2006 г. Россия, Китай, Бразилия и Индия объединились в своеобразный политический клуб, к которому в 2011 г. присоединилась ЮАР. Сегодня БРИКС – неформальное объединение Бразилии, России, Индии, Китая и Южно-Африканской Республики, которое представляет более 3,6 млрд человек, что составляет половину населения земного шара. БРИКС является проектом, направленным на создание новой, более справедливой и устойчивой экономической системы, снижающей зависимость от западного глобализма. Целью объединения выступает обеспечение роста собственных экономик и усиление влияния стран-участниц на мировой арене.

Взаимодействие России с государствами, входящими в БРИКС, открывает значительные возможности для укрепления ее экономической безопасности. Подобное партнерство позволяет России:

- снизить зависимость от прежних торговых партнеров, преимущественно из стран ЕС. Развивая более тесные экономические связи с участниками БРИКС, Россия может уменьшить свою уязвимость перед западными санкциями;
- найти новых торговых партнеров и каналы для реализации производимой в стране продукции. Использование современных цифровых платформ способствует расширению географии продаж и облегчает доступ к торговым сетям дружественных стран;

- привлечь дополнительные финансовые потоки. Готовность стран БРИКС к расчетам в национальных валютах создает благоприятные условия для российских компаний и экономики в целом, позволяя снизить зависимость экспортно-импортных операций от мировых резервных валют, прежде всего доллара США;

- повысить независимость своей финансовой системы. Разработка и внедрение альтернативных платежных систем снижает потенциальные риски, обусловленные внешним давлением и ограничениями;

- гарантировать стабильность поставок продовольствия. Совместные усилия в сфере международной торговли зерном отвечают интересам всех членов БРИКС и минимизируют угрозы, связанные с санкционными режимами, вводимыми Западом.

На сегодняшний день все большее число государств стремится к суверенному позиционированию себя на международной арене и установлению равноправных политических и торгово-экономических отношений с другими акторами. В связи с этим значение альтернативных диалоговых площадок, подобных БРИКС, где участники выступают как равные партнеры, не подверженные давлению со стороны проамериканского блока, объективно возрастает.

Вышеизложенное позволяет заключить, что в современном мире основой стабильности и процветания любого государства остается его экономическая устойчивость. Именно экономическая безопасность является фундаментом, на котором строится благополучие нации. Каждое государство, даже в условиях современной экономической интеграции, в первую очередь стремится защитить собственные национальные интересы, которые включают в себя как геополитические, так и экономические аспекты.

В этой связи ключевыми составляющими национальных интересов России является способность государства не только физически защитить свою территорию от внешнего вторжения, духовно оградить население страны от чуждого культурного влияния, но и обеспечить в новых исторических условиях устойчивость собственного экономического развития.

Список источников

1. Воробьева С.В. Обеспечение экономической безопасности РФ как ведущий фактор укрепления суверенитета государства // Пробелы в российском законодательстве. Юридический журнал. – 2018. – №4. – С. 46-49.
2. Глазьев С.Ю. Основы обеспечения экономической безопасности страны // Российский экономический журнал. – 1997. – №1. – С. 3-18.
3. Грей Дж. Поминки по Просвещению. – М.: Праксис, 2003. – 366 с.
4. Елизарова В.В. Место и роль финансовой безопасности в системе обеспечения экономической безопасности России // Статистика и экономика. – 2015. – №2. – С. 45-48.
5. Забирова З.Р., Лукашенко Т.Р. Современные угрозы экономической безопасности России // Modern science. – 2019. – №5-4. – С. 105-109.
6. Лист Ф. Национальная система политической экономики. – М.: Европа, 2005. – 382 с.
7. Литвинов А.И. Современные тенденции протекционизма в международной торговле // Российский внешнеэкономический вестник. – 2023. – №3. – С. 117-125.
8. Матвеева Л.К. Экономическая безопасность – основа национального суверенитета России // Вестник университета мировых цивилизаций. – 2024. – Т. 15. – №1(42). – С. 88-94.
9. Россия в глобализирующемся мире / под общ. ред. Р.С. Гринберга, Г.П. Журавлевой. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 329 с.
10. Россия занимает первое место в мире по числу введенных санкций // Коммерсантъ [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5249730> (дата обращения: 14.11.2025).
11. Самаков Н.В. Противодействие антироссийским экономическим санкциям 2022–2023 гг. // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. – 2024. – Т. 24. – Вып. 1. – С. 113-119.
12. Синиченко О.А. Влияние санкционной политики на состояние банковского сектора России // Известия Саратовского

университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2024. – Т. 24. – Вып. 1. – С. 11-20.

13. Шевченко О.М., Акопова Е.С., Самыгин С.И. Экономическая глобализация и ее влияние на рост конфликтов в современном мире // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2017. – №1. – С. 75-82.

14. Шмитт К. Понятие политического. – СПб.: Наука, 2016. – 567 с.

1.5 Национальные цели развития России как условие достижения экономического суверенитета страны

Экономический суверенитет – это способность государства к независимому принятию решений и обеспечению экономической безопасности, которая достигается за счет суверенного правового поля, территориальной целостности, эффективного диалога с обществом и последовательной защиты национальных интересов. Основу суверенитета составляют экономическая самодостаточность, устойчивость и конкурентоспособность, а это прямое следствие реализации национальных целей развития государства.

Национальные цели развития – это ключевые, долгосрочные приоритеты, стратегические ориентиры, определенные государством для обеспечения устойчивого и динамичного экономического, технологического и социального развития. Именно системная реализация национальных целей позволяет снизить зависимость от внешних факторов, стимулировать инновационное развитие и тем самым обеспечить экономическую независимость и суверенитет государства.

В России национальные цели законодательно закреплены и являются основой для государственной политики до 2036 года. Так, Указ Президента РФ от 07.05.2024 №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» устанавливает стратегические направления развития страны, формирует ключевые националь-

ные цели, которые необходимы для устойчивого роста экономики и повышения качества жизни граждан.

На рисунке 1 представлена актуализация национальных целей развития в России.

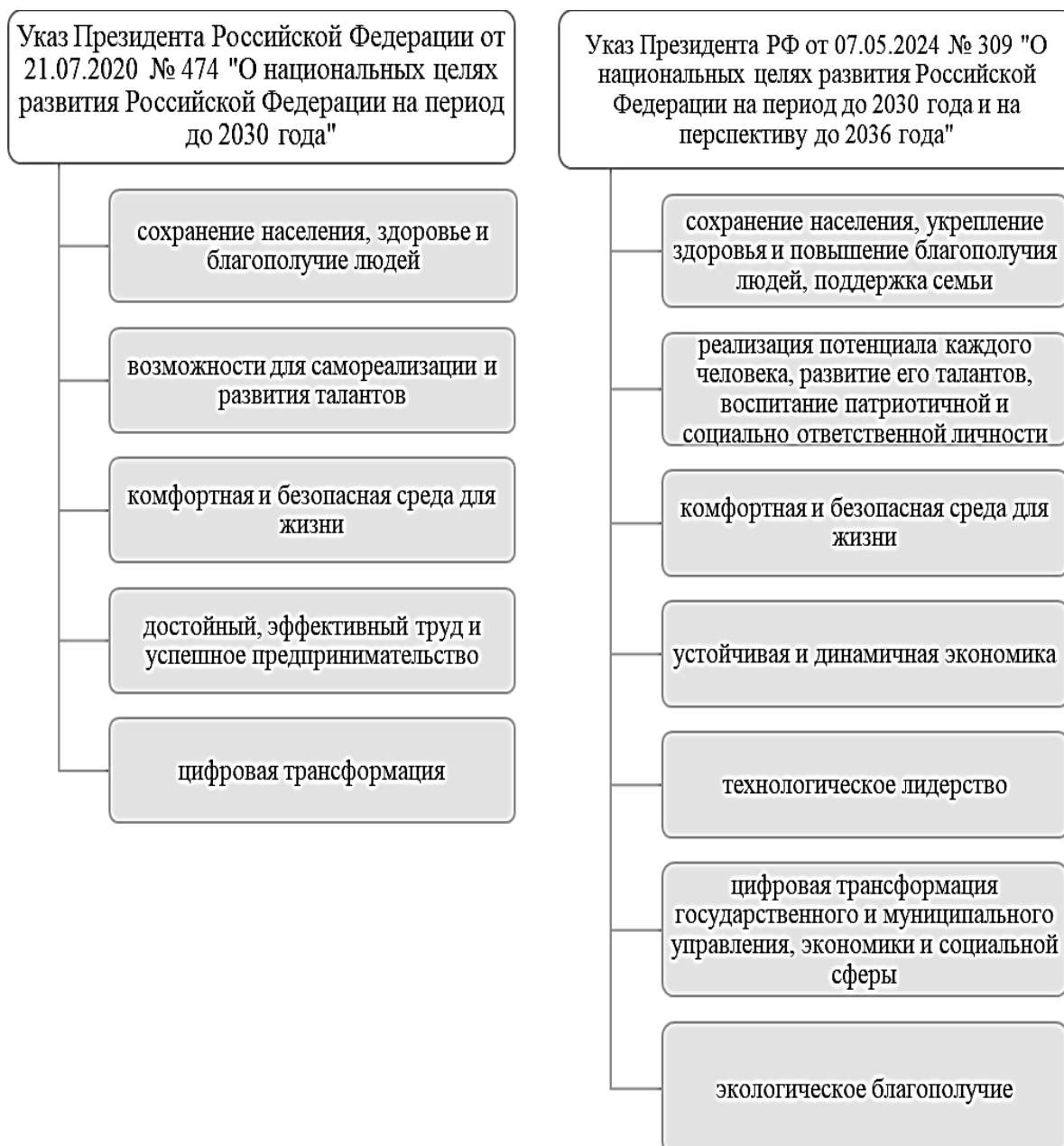


Рисунок 1 – Актуализация национальных целей развития в России¹

¹ Составлен авторами по данным: Указ Президента РФ от 21.07.2020 №474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»; Указ Президента РФ от 07.05.2024 №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.consultant.ru/document/>.

Таким образом, актуализация национальных целей развития необходима для адаптации текущих задач к современным вызовам и приоритетам, меняющимся социально-экономическим, технологическим и глобальным условиям. Национальные цели становятся фундаментом для реального и устойчивого государственного суверенитета.

Важнейшим инструментом достижения национальных целей развития России стали нацпроекты. Механизм их реализации основан на проектном управлении и предусматривает утверждение паспорта, где отражаются цели, задачи, общественно значимые результаты и показатели, лица, ответственные за их исполнение, и перечень связанных федеральных проектов. Для обеспечения эффективного контроля проводится постоянный мониторинг достижения целевых показателей с использованием информационных систем, что позволяет своевременно выявлять риски и корректировать ход реализации.

В 2024 году утверждены паспорта 19 нацпроектов, 5 из которых направлены на социальные цели развития (рис. 2). В 2025 году разработан и утвержден паспорт проекта «Технологическое обеспечение биоэкономики», который обеспечит развитие генетических, геномных технологий, инженерной, синтетической биологии, технологий регенерации, персонализированной медицины.

Нацпроекты финансируются в рамках государственных программ, что позволяет концентрировать финансовые ресурсы на ключевых направлениях социально-экономического развития государства, обеспечивать их эффективное распределение и системный мониторинг достижения целевых показателей.

На рисунке 2 представлены национальные цели развития Российской Федерации и реализующие их национальные проекты.

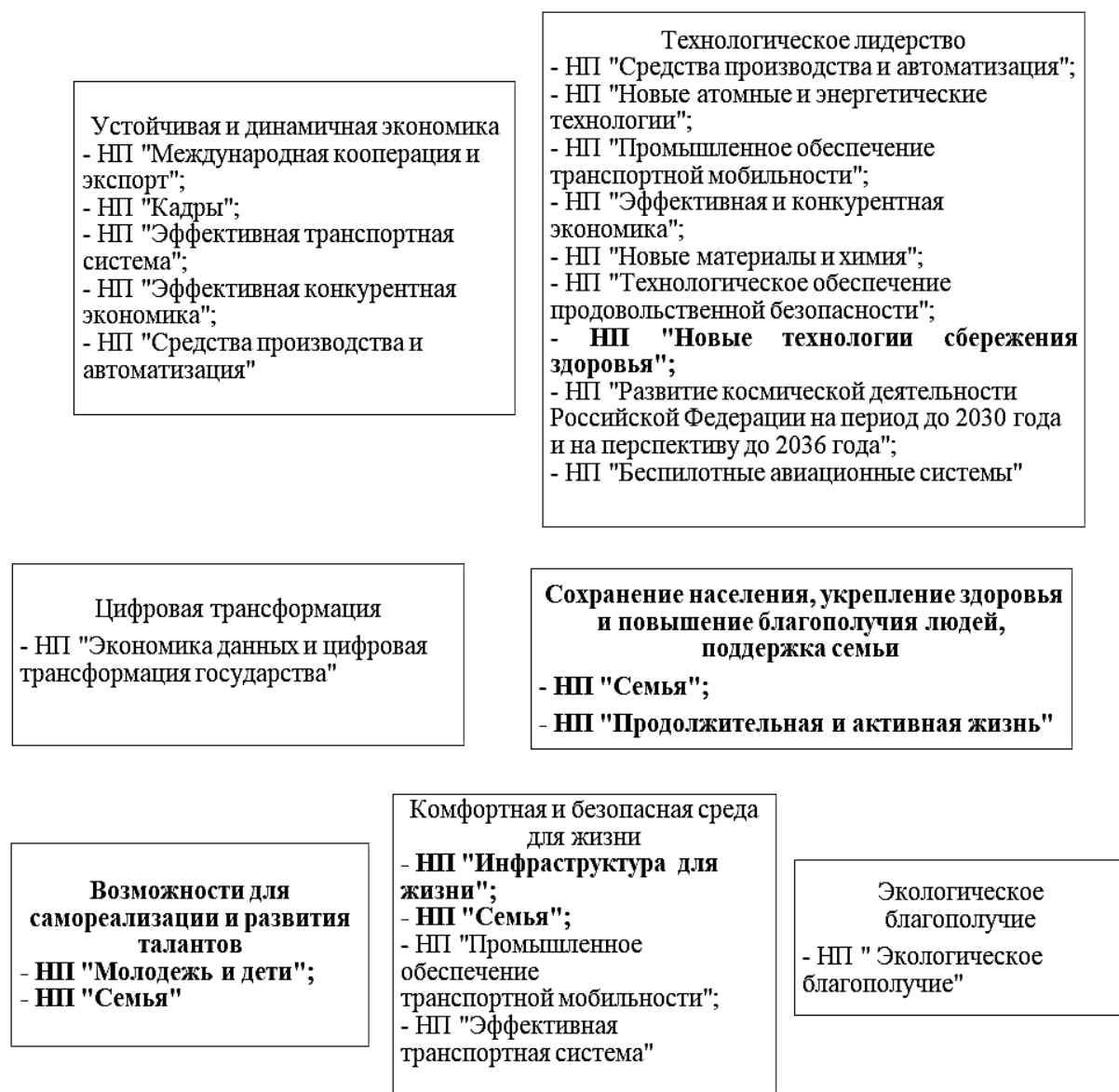


*Рисунок 2 – Национальные цели развития РФ
и национальные проекты¹*

В федеральном бюджете на предстоящий период на реализацию национальных проектов запланировано более 21 трлн рублей.

Динамика финансирования национальных проектов представлена в таблице 1.

¹ Составлен авторами по данным: Указа Президента РФ от 07.05.2024 №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/.

*Таблица 1 – Расходы федерального бюджета
на реализацию национальных проектов в 2026–2028 гг., млрд рублей¹*

Национальные проекты	2026 г.	2027 г.	2028 г.
Семья	3 240,0	2 789,8	2 984,9
Молодежь и дети	546,9	584,9	662,5
Продолжительная и активная жизнь	274,2	284,9	344,3
Инфраструктура для жизни	1 297,2	1 619,6	1 967,0
Эффективная транспортная система	186,0	218,9	165,0
Экологическое благополучие	89,6	124,0	202,5
Международная кооперация и экспорт	52,1	57,0	154,8
Эффективная и конкурентная экономика	178,3	135,6	115,3
Туризм и гостеприимство	61,4	76,7	84,3
Кадры	16,2	18,7	20,5
Экономика данных и цифровая трансформация государства	155,3	168,9	183,7
Средства производства и автоматизации	34,6	37,2	45,9
Новые материалы и химия	19,7	19,9	22,7
Промышленное обеспечение транспортной мобильности	134,3	159,3	139,2
Новые технологии сбережения здоровья	5,2	6,1	6,5
Технологическое обеспечение продовольственной безопасности	19,8	23,4	23,1
Беспилотные авиационные системы	26,0	28,6	33,3
Развитие космической деятельности Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года	287,4	336,1	331,4
Новые атомные и энергетические технологии	41,8	42,4	54,6
Технологическое обеспечение биоэкономики	0,8	2,1	2,2
Итого	6 666,7	6 734,1	7543,8

В расходах федерального бюджета наибольшие объемы финансирования планируются на нацпроекты, связанные с поддержкой семьи, инфраструктурным развитием и продолжительной активной жизнью, что подтверждает приоритетность расходов на социальное благополучие населения.

Динамика расходов на реализацию наиболее ресурсоемких проектов представлена на рисунке 3.

¹ По официальным данным Министерства финансов РФ «О проекте федерального бюджета на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов» [Электронный ресурс]. URL: <http://council.gov.ru/media/files/As6GCYwWvKA49kh32A2EUVHwY1NKFfBC.pdf>.

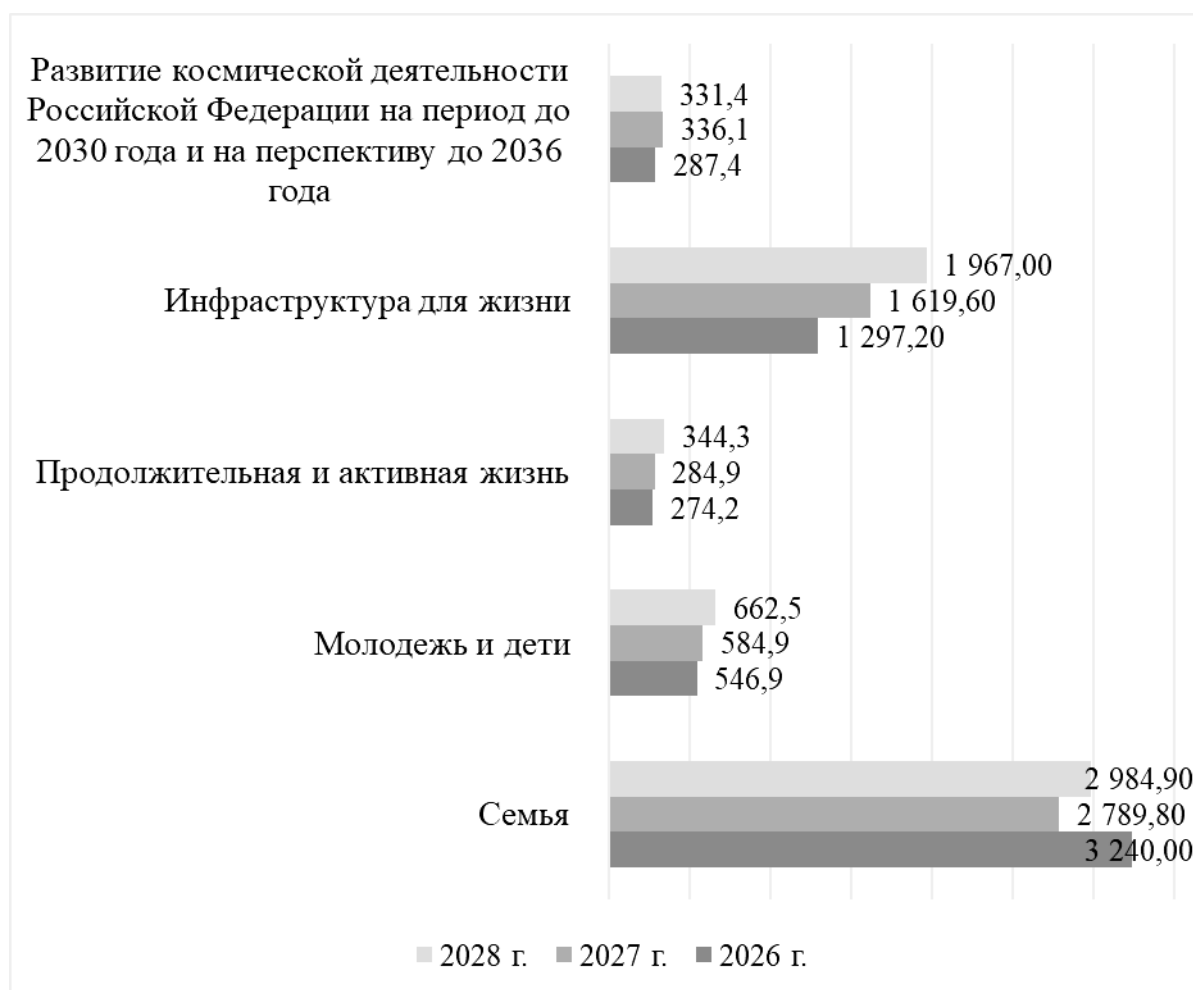


Рисунок 3 – Динамика расходов федерального бюджета на реализацию наиболее ресурсоемких национальных проектов в 2026–2028 годах, млрд рублей¹

В 2026 году значительный удельный вес (около 85%) от общего объема расходов ФБ на нацпроекты запланирован на следующие проекты:

- «Семья» – 48,6%;
- «Инфраструктура для жизни» – 19,46%;
- «Молодежь и дети» – 8,2%;
- «Развитие космической деятельности Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» – 4,31%;
- «Продолжительная и активная жизнь» – 4,11%.

¹ Составлен авторами по официальным данным Министерства финансов РФ «О проекте федерального бюджета на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов» [Электронный ресурс]. URL: <http://council.gov.ru/media/files/As6GCYwWvKA49kh32A2EUVHwY1NKFfBC.pdf>.

Аналогичная структура сохранится и в дальнейшем.

Значительные средства в расходах федерального бюджета предусмотрены на цифровую трансформацию экономики и развитие технологического обеспечения.

Все это формирует экономический суверенитет государства.

Структурными элементами нацпроектов, обеспечивающими согласованность и системность подходов к реализации национальных целей, являются федеральные проекты (ФП). Так, в нацпроект «Семья» входят следующие федеральные проекты:

- «Поддержка семьи»;
- «Многодетная семья»;
- «Охрана материнства и детства»;
- «Старшее поколение»;
- «Семейные ценности и инфраструктура культуры».

Механизм реализации федеральных проектов предусматривает утверждение паспортов ФП, разработку целевых показателей, распределение ответственности между федеральными органами и регионами, а также мониторинг и контроль хода исполнения через информационные системы.

Взаимосвязь между суверенитетом, национальными целями развития, национальными проектами и федеральными проектами отражена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Взаимосвязь между суверенитетом, национальными целями развития, национальными и федеральными проектами

Рассматривая взаимосвязь между суверенитетом, национальными целями развития, национальными и федеральными проектами, можно сформулировать следующие выводы.

Суверенитет государства является фундаментальной задачей, которую обеспечивают национальные цели развития. Эти цели устанавливают стратегические приоритеты в экономике, социальной сфере, технологиях и безопасности, направлены на укрепление независимости и устойчивости страны.

Национальные цели развития реализуются через национальные проекты, которые представляют собой крупномасштабные программы с конкретными задачами, ресурсами и ответственными исполнителями.

В свою очередь, нацпроекты включают федеральные проекты, которые представляют собой отдельные инициативы, детализирующие соответствующие задачи. То есть ФП обеспечивают исполнение и контроль отдельных направлений государственной политики.

Таким образом, национальные цели развития формируют основу для обеспечения экономического суверенитета, поддерживая долгосрочную устойчивость и безопасность России в мировом сообществе.

Список источников

1. Министерство финансов РФ «О проекте федерального бюджета на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов» [Электронный ресурс]. – URL: <http://council.gov.ru/media/files/As6GCYwWvKA49kh32A2EUVHwY1NKFfBC.pdf>.

2. Указ Президента РФ от 07.05.2024 №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/.

3. Указ Президента РФ от 21.07.2020 №474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.consultant.ru/document/>.

4. Указ Президента РФ от 07.05.2024 №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.consultant.ru/document/>.

1.6 Регулирование институциональной структуры российского финансового рынка в контексте обеспечения экономического суверенитета

Процессы цифровизации финансового рынка и экономики в России способствовали появлению новых видов финансовых институтов, одни из которых получили законодательное оформление (например, финансовые и инвестиционные платформы), другие – лишь признание регулятором факта их существования (например, банковские экосистемы). Институциональная структура российского финансового рынка отчетливо меняется, являясь объектом косвенного регулирования, опирающегося на базовые принципы: обеспечение устойчивости финансовых институтов, равенство условий регулирования разных финансовых институтов, работающих на одном сегменте финансового рынка, а также направленность регулирования на эффективную реализацию функций финансовых институтов в экономике. Финансовые институты имеют существенное значение для регулирования финансового рынка, так как и в стабильных, и в кризисных условиях именно финансовые институты (а не виды деятельности или цели регулирования) являются «визави» регулятора, обеспечивая стратегические и оперативные взаимодействия и коммуникации. Исходя из этого в современных условиях актуальным является исследование регулирования институциональной структуры российского финансового рынка в контексте обеспечения экономического суверенитета.

Согласно накопленным исследованиям роли финансовых рынков в экономическом развитии согласованной научной позицией является утверждение о «том, что чем лучше развиты, структурно разнообразны и адекватны потребностям экономики финансовые рынки, тем... в большей мере они способствуют экономическому развитию»¹. При этом экономическое развитие связано с экономическим суверенитетом, который, подразумевая независимость от противоречащих национальным интересам двусторонних и международных договоров и соглашений, междуна-

¹ Финансовая стабильность на финансовых рынках: идентификация лидерства и источников генерации рисков: монография / колл. авторов; под ред. Н.А. Амосовой и О.С. Рудаковой. М.: КНОРУС, 2025. С. 29.

родных организаций и транснациональных корпораций, проведение промышленной и денежно-кредитной политики в интересах национального производителя и многое другое¹, определяет цели и создает условия для экономического развития.

Таким образом, научная проблема, рассматриваемая в данном разделе, заключается в следующем: поскольку для успешного экономического развития необходима разнообразная институциональная структура национального финансового рынка, а экономическое развитие и экономический суверенитет взаимосвязаны, то такая структура важна и для экономического суверенитета. В связи с этим далее поставлены и решены следующие задачи: 1) анализ состава финансовых организаций, образующих институциональную структуру российского финансового рынка; 2) оценка изменения институциональной структуры российского финансового рынка через типологию финансовых институтов на основе классификации по темпам роста их активов в долгосрочной ретроспективе; 3) соображения по регулированию институциональной структуры российского финансового рынка в контексте обеспечения экономического суверенитета.

Обзор научных исследований, посвященных институциональной структуре финансового рынка, позволяет определить рубежи научной мысли в этом проблемном поле. Так, для институциональной структуры глобального финансового рынка в период 2009–2021 годов выявлены и подтверждены следующие изменения: преобразования в структуре участников финансового рынка (от традиционных финансовых институтов к финансовым экосистемам, финтех-компаниям, превалированию небанковских финансовых посредников), а также появление новых способов координации участников финансового рынка, прежде всего таких как платформизация и децентрализованные финансы².

Структура институтов российского финансового рынка рассмотрена в следующих работах. В статье Щербаченко П.С.³ про-

¹ Цветков В.А. Экономический суверенитет России в условиях новой реальности // Вестник Национального института бизнеса. 2022. №1(45). С. 25-30.

² Финансовая стабильность на финансовых рынках: идентификация лидерства и источников генерации рисков: монография / колл.авторов; под ред. Н.А. Амосовой и О.С. Рудаковой. М.: КНОРУС, 2025. С. 31-40.

³ Щербаченко П.С. Анализ структуры финансового рынка России // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. №33 [Электронный ресурс]. URL: <https://esj.today/PDF/60FAVN325.pdf>.

веден анализ структуры финансового рынка России за 2022–2025 годы на основе интеграции методологических подходов SWOT-и PEST-анализа, позволяющих выявить внутренние характеристики рыночной системы и воздействие факторов макросреды на ее функционирование в современных геополитических и экономических реалиях. В исследовании Данилова Ю.А., Пивоварова Д.А.¹ предложено перейти к анализу трехзвенной структуры финансового сектора (банки – небанковские финансовые организации – финансовые рынки), рассмотрены глобальные тренды развития финансовых структур, их конвергенция, исследованы попытки определить оптимальную финансовую структуру, изучены взаимосвязи финансовой структуры и экономического роста, финансовой структуры и устойчивости экономики, проведен анализ показателей финансовой структуры России.

В целях нашего исследования представляется важным очертить круг финансовых организаций, поскольку состав участников финансового рынка велик и разнообразен. Соответственно, полагаем важным включить в число рассматриваемых финансовых организаций тех участников финансового рынка, которые: выступают на стороне спроса/предложения в сделках с финансовыми продуктами или при оказании финансовых услуг, являются финансовыми посредниками, то есть осуществляют трансформацию сроков, рисков и капитала, а также относятся к инфраструктуре финансового рынка. Согласно российскому законодательству существует деление российских финансовых организаций на кредитные и некредитные финансовые организации. Кредитные организации включают банки и небанковские кредитные организации. Некредитные финансовые организации, согласно статье 76.1 Федерального закона «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», включают организации, осуществляющие деятельность: «1) профессиональных участников рынка ценных бумаг; 2) управляющих компаний инвестиционного фонда, паевого инвестиционного фонда и негосударственного пенсионного фонда; 3) специализированных депозитариев инвестиционного фонда, паевого инвестиционного фонда и негосударственного пенсионного фонда; 4) акционерных инвестиционных фондов; 5) клиринго-

¹ Данилов Ю.А., Пивоваров Д.А. Финансовая структура: новый аспект анализа и новые результаты // Вопросы экономики. 2024. №3. С. 5-26.

вую деятельность; 6) деятельность по осуществлению функций центрального контрагента; 7) деятельность организатора торговли; 8) деятельность центрального депозитария; 8.1) репозитарную деятельность; 9) деятельность субъектов страхового дела; 10) негосударственных пенсионных фондов; 11) микрофинансовых организаций; 12) кредитных потребительских кооперативов; 13) жилищных накопительных кооперативов; 17) сельскохозяйственных кредитных потребительских кооперативов; 17.1) деятельность оператора инвестиционной платформы; 18) ломбардов; 19) оператора финансовой платформы; 20) операторов информационных систем, в которых осуществляется выпуск цифровых финансовых активов; 21) операторов обмена цифровых финансовых активов»¹.

Несмотря на то что вне представленного перечня некредитных финансовых организаций оказались отдельные институты, деятельность которых является финансовой (например, лизинговые компании), полагаем, что все-таки данный перечень может считаться достаточно полным. Немаловажно, что он отражает те виды организаций, которые подотчетны Центральному банку РФ как мегарегулятору российского финансового рынка.

Далее рассмотрим изменения объема активов российских финансовых организаций в долгосрочной ретроспективе 2010-2025 гг. (табл. 1).

Таблица 1 – Динамика номинального объема активов российских финансовых институтов, 2010–2025 гг., млрд руб.²

№ п/п	Вид организации	01.01.2010	01.01.2015	01.01.2020	01.01.2025	%, 2025/2020	%, 2025/2015
1	Действующие кредитные организации	2930,0	77653,0	96581,0	199256,0	206,3	256,6

¹ Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» от 10.07.2002 №86-ФЗ (последняя редакция от 29.12.2025 №543-ФЗ).

² Составлена автором по материалам: О развитии банковского сектора Российской Федерации. Доклады ЦБ РФ [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/banking_sector/analytics/ (дата обращения: 30.11.2025); Обзор ключевых показателей ПУ РЦБ. Доклады ЦБ РФ [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/32068/review_secug_20.pdf (дата обращения: 30.11.2025); Годовая отчетность ЗАО АКБ «Национальный клиринговый центр», СПБ Клиринг, Клиринговый центр МФБ [Электронный ресурс]. URL: <https://spbclearing.ru/> (дата обращения: 30.11.2025); Годовые отчеты ЗАО «ММВБ», Мосбиржи, СПб Биржи [Электронный ресурс]. URL: www.moex.com (дата обращения: 30.11.2025); Годовая финансовая отчетность НРД [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nsd.ru/about/otchotnost-i-statistika/godovye-formy-nrd/> (дата обращения: 30.11.2025); Основные показатели деятельности жилищных накопительных кооперативов. Банк России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cbr.ru/microfinance/statistics/> (дата обращения: 30.11.2025); Динамические ряды основных показателей деятельности страховщиков [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/insurance/reporting_stat/ (дата обращения: 30.11.2025); Динамические ряды основных показателей деятельности негосударственных пенсионных фондов [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cbr.ru/.statistics/> (дата обращения: 30.11.2025); Динамические ряды основных показателей деятельности управляющих компаний [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cbr.ru/.statistics/> (дата обращения: 30.11.2025).

№ п/п	Вид организации	01.01.2010	01.01.2015	01.01.2020	01.01.2025	%, 2025/2020	%, 2025/2015
2	Профессиональные участники РЦБ	н/д	767,18 ^а	1140,0 ^б	1200,0 ^в	105,3	156,4
3	Клиринговые организации	124,996 ^г	1 103,33	4 863,542	10144,673	208,6	919,5
4	Биржи и торговые системы	231	1480,42	4030,49	12182,76	302,26	822,9
5	Национальный расчетный депозитарий	75,89 ^д	156,99	184,43	2622,95	1422,2	1670,7
6	Микрофинансовые организации	х	59,3	212	623,86	294,3	1052,0
7	Кредитные потребительские кооперативы	н/д	н/д	71,33	64,71	90,7	х
8	Жилищные накопительные кооперативы	н/д	12,87	15,56	4,925	84,4	38,3
12	Ломбарды	н/д	н/д	38	105,91	278,7	х
9	Субъекты страхового дела	н/д	1547,4	3334,66	6337,01	190,0	409,6
10	Негосударственные пенсионные фонды	641,6	2187,3	4453,07	5871,68	131,8	268,4
11	Управляющие компании ИФ и ПИФ	н/д	н/д	н/д	186,53	х	х
14	Операторы инвестиционных платформ	х	х	1,63 ^е	17,7	1085,8	х
15	Операторы финансовых платформ	х	х	х	114,27	х	х
16	Операторы информационных систем, в которых осуществляется выпуск цифровых финансовых активов, и операторы обмена цифровых финансовых активов	х	х	х	276,2	х	х

Примечание: а – данные на 31.03.2015, б – на 31.03.2020, в – 31.03.2023, г – без отчетности СПБ клиринг, д – на 01.01.2011, е – на 31.03.2021, н/д – данные не найдены, х – данные не существуют.

Поясним особенности статистических данных отдельных финансовых институтов, представленных в таблице 1. Так, в России профессиональными участниками рынка ценных бумаг могут быть как кредитные, так и некредитные финансовые организации. Для исключения дублирования в таблице 1 в строке «профессиональные участники рынка ценных бумаг» учтены активы только некредитных финансовых организаций.

Для оценки активов организаций, осуществляющих клиринговую деятельность, были рассмотрены отчеты двух основных значимых для российского финансового рынка клиринговых ор-

ганизаций: ЗАО АКБ «Национальный клиринговый центр» и «СПБ Клиринг» (ранее известный как Клиринговый центр МФБ).

Активы организации, осуществляющей деятельность центрального контрагента, не вынесены отдельной строкой в таблицу, поскольку этот показатель дублировался бы с активами клиринговых организаций, так как в России деятельность центрального контрагента осуществляет юридическое лицо, которому присвоен этот статус Банком России в соответствии с Федеральным законом от 07.02.2011 №7-ФЗ «О клиринге, клиринговой деятельности и центральном контрагенте». Некоторые примеры центральных контрагентов в России:

- Национальный клиринговый центр, входящий в состав группы биржевого холдинга «Московская биржа».
- СПБ Клиринг (бывший Клиринговый центр МФБ), осуществляющий клиринговое обслуживание Санкт-Петербургской биржи.

Касательно активов бирж и торговых систем, несмотря на наличие в реестре Банка России на 28.11.2025 7 биржевых площадок и торговых систем, в таблице представлены активы двух крупнейших: ПАО «Московская Биржа» и ПАО «СПБ Биржа». Таким образом, исключены площадки – организаторы торговли сырьем, товарами и производными финансовыми инструментами, с ними связанными.

В таблицу 1 внесены данные об активах Национального расчетного депозитария, который является небанковской кредитной организацией, осуществляющей деятельность центрального депозитария на финансовом рынке. В связи с включением в таблицу 1 данных об активах бирж и клиринговых организаций для исключения дублирования информации не приводятся данные по организациям, осуществляющим репозитарную деятельность (деятельность по оказанию услуг по сбору, фиксации, обработке, хранению и предоставлению информации о заключенных не на организованных торгах договорах). Это обусловлено тем, что в России репозитарную деятельность осуществляют биржа, клиринговая организация, центральный депозитарий, расчетный депозитарий, не имеющий статуса центрального депозитария, а

также юридическое лицо, 100% акций (долей) которого принадлежат центральному депозитарию.

Что касается данных об операторах различных платформ и систем, то следует учитывать, что эта деятельность получила законодательное оформление не так давно: операторы инвестиционных платформ разрешены законом с 2019 года¹, операторы финансовых платформ и операторы информационных систем, в которых осуществляется выпуск цифровых финансовых активов, и операторы обмена цифровых финансовых активов – с 2020 года².

Также следует указать на ограничение в существенности выводов, проистекающее из известных правил учета инфляции и изменения стоимости денег с течением времени. Понимая этот аспект, тем не менее полагаем, что полученные выводы отражают реальную картину изменений, происходящих в институциональной структуре российского финансового рынка.

Результаты анализа данных таблицы 1 позволяют сделать следующие выводы. Кредитные организации «хрестоматийно» лидируют среди всех финансовых институтов по объему активов, показатель активов демонстрирует стабильный рост: за 2020–2025 гг. активы кредитных организаций увеличились двукратно, на 01.01.2025 в сравнении с 01.01.2015 – в 2,56 раза, а в сравнении с 01.01.2010 – в 68 (!) раз.

Профессиональные участники рынка ценных бумаг – некредитные финансовые организации, по замечанию Банка России, имеют традиционно низкий размер активов в сравнении с другими финансовыми институтами, в том числе по причине не отражения на их балансе клиентских ценных бумаг. Тем не менее, несмотря на сложные современные условия развития российского рынка ценных бумаг, активы профучастников выросли. Прирост их активов на 31.03.2023 в сравнении с 31.03.2020 составил скромные 5%, в сравнении с 31.03.2015 – 56,4%. Возможно, низкие значения связаны с использованием данных на 31.03.2023 (вместо 01.01.2025), но это обусловлено тем, что с середины

¹ Федеральный закон «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 02.08.2019 №259-ФЗ.

² Федеральный закон от 20.07.2020 №211-ФЗ «О совершении финансовых сделок с использованием финансовой платформы»; Федеральный закон от 31.07.2020 №259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

2023 г. ЦБ РФ перестал публиковать обзор ключевых показателей профессиональных участников рынка ценных бумаг, перейдя на выпуск информации только по брокерам и сегменту индивидуальных инвестиционных счетов, таким образом, перестав фактически давать информацию по остальным профессиональным участникам РЦБ.

Объем активов клиринговых организаций существенно вырос к 01.01.2025 (и равен в сумме объему активов субъектов страхового дела и негосударственных пенсионных фондов). Так, данные активы на 01.01.2025 выросли в сравнении с 01.01.2020 в 2 раза, а в сравнении с 01.01.2015 – более чем в 9 раз.

Объем активов бирж и торговых систем фактически отражает суммарные активы Мосбиржи и СПб Биржи, который вырос к 01.01.2025: в 3 раза больше, чем на 01.01.2020, и в 8,23 раза больше, чем на 01.01.2015. Сравнение объема активов 01.01.2025 и 01.01.2010 нерелевантно, так как на 01.01.2010 удалось найти только данные о размере активов одной российской биржи ММВБ.

Близкие к максимальным темпы роста активов среди всех российских финансовых институтов показал Национальный расчетный депозитарий. Его активы на 01.01.2025 в сравнении с 01.01.2020 выросли в 14 раз, а в сравнении с 01.01.2015 – более чем в 16 раз.

Для микрофинансовых организаций показатель «совокупный объем активов» не публикуется, поэтому в таблице 1 использован показатель «профильные активы». Микрофинансовая деятельность активно развивается, успешно адаптировалась к омниканальности предоставления услуг, дистанционному взаимодействию с клиентами и регулярному ужесточению регуляторных требований. Согласно данным таблицы 1 объем активов микрофинансовых организаций вырос к 01.01.2025 в сравнении с 01.01.2020 почти в 3 раза, в сравнении с 01.01.2015 – в 10,5 раза. Феноменальность этого роста подчеркивается тем фактом, что появились микрофинансовые организации только в 2010 году¹.

¹ Федеральный закон «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях» от 02.07.2010 №151-ФЗ.

Другой институт рынка микрофинансирования – кредитные потребительские кооперативы – появился годом ранее, в 2009 г., но демонстрирует отрицательную динамику. Так, активы кредитных потребительских кооперативов к 01.01.2025 снизились в сравнении с 01.01.2020 на 9,3%. Несмотря на распространенность на ландшафте российского финансового рынка данного финансового института, анализ динамики его активов на длительном горизонте 2010–2025 гг. затруднен, поскольку статистические ряды данных, публикуемые регулятором, касались таких показателей, как количество таких кооперативов и объем портфеля микрозаймов.

Жилищные накопительные кооперативы, предназначенные для развития жилищного строительства на основе механизмов кредитной кооперации, сильнее остальных пострадали от событий 2022 г. Так, согласно данным ЦБ РФ во 2–3 кв. 2022 г. произошло практически двукратное сокращение стоимости общего имущества данных кооперативов (показатель «активы» не публикуется, использованы данные об общей стоимости имущества). К 01.01.2025 в сравнении с 01.01.2015 общая стоимость имущества жилищных накопительных кооперативов сократилась на 61,7%.

Отметим еще один вид кооперативов – сельскохозяйственные кредитные потребительские кооперативы. Согласно данным Банка России для них также характерна негативная динамика показателей, как и для других видов кооперативов.

Также к институтам рынка микрофинансирования могут быть отнесены ломбарды. И хотя в таблице 1 представлен не размер активов, а показатель объема займов (исходя из логики рассмотрения кредитования как активной операции финансового института), но темпы его роста существенны: на 01.01.2025 в сравнении с 01.01.2020 объем займов вырос в 2,8 раза. Активный рост ломбардов, их успешный переход к сетевой бизнес-модели и модели ресейл онлайн-платформ, выход отдельных ломбардов на биржу обуславливает внимание регулятора к этому финансовому институту. Так, с 11.01.2021 вступили в силу изменения в закон 196-ФЗ¹, предусматривающие в том числе введение заявительной

¹ Федеральный закон «О ломбардах» от 19.07.2007 №196-ФЗ (последняя редакция от 28.12.2024 №522-ФЗ).

реестровой модели допуска ломбардов на финансовый рынок, а также порядок приобретения и прекращения статуса ломбарда.

Что касается субъектов страхового дела, включающих страховые компании, общества взаимного страхования и страховых брокеров, то их активы показывают рост в анализируемом периоде. Так, на 01.01.2025 активы страховщиков в сравнении с 01.01.2020 выросли в 1,9 раза, в сравнении с 01.01.2015 – в 4 раза.

Активы негосударственных пенсионных фондов, традиционно считающихся источниками «длинных» денег в экономике, росли невысокими темпами. Прирост в 2025 г. в сравнении с 2020 г. составил 31,8%, с 2015 г. – 168,4%, с 2010 г. – 815%. Такие темпы в сравнении с динамикой активов кредитных организаций можно назвать весьма умеренными.

В управляющих компаниях инвестиционных фондов по понятным причинам активы, принадлежащие управляющим компаниям, и активы, находящиеся под их управлением, представляют собой разные виды средств. Наиболее распространенным и регулярно публикуемым показателем является «стоимость чистых активов инвестиционных и паевых инвестиционных фондов». Но в таблице 1 использован показатель активов управляющих компаний, который в составе динамических рядов основных показателей деятельности управляющих компаний инвестиционных фондов стал публиковаться только с 2022 г. Поэтому данные по этому показателю представлены только на 01.01.2025.

Что касается акционерных инвестиционных фондов, упомянутых как отдельный вид финансового института в Федеральном законе «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», то, поскольку таких фондов создано и существует всего 2 единицы на российском финансовом рынке и на них не возложено каких-либо уникальных функций, они не рассмотрены в таблице 1.

Следующие три вида организаций, обобщенно представляющие собой операторов информационных систем, в Федеральном законе «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» отнесены к некредитным финансовым организациям, однако исходя из содержания своей деятельности являются инфраструктурными организациями. Сегменты финансового рынка, на

которых они функционируют, находятся в стадии формирования. Как показано в статье¹, возможен и востребован рыночной средой (но еще не произошел) переход этих организаций от выполнения простых посреднических функций к трансформации рисков, сроков и капитала, то есть к финансовому посредничеству. Размер активов всех операторов не представлен на сайте ЦБ РФ. Для исследования взят объем привлеченных денежных средств (для операторов инвестиционных платформ) и объем заключенных финансовых сделок (для операторов финансовых платформ), суммарная стоимость действующих выпусков цифровых финансовых активов и иных цифровых прав, размещенных в информационной системе, по состоянию на конец отчетного квартала (для операторов информационных систем). Данные о деятельности таких операторов еще накапливаются, но у операторов инвестиционных платформ уже можно увидеть значительные темпы роста: на 01.01.2025 объем привлеченных с их помощью средств вырос в 10,85 раза в сравнении с 31.03.2021.

Проведенный обзор динамики активов российских финансовых организаций свидетельствует о различном «самочувствии» финансовых институтов, несмотря на общие макроэкономические условия. Считаем возможным провести классификацию финансовых организаций исходя из динамики изменения их активов в долгосрочной ретроспективе (количественный критерий – темп роста за 5–10 лет). И это позволит разделить российские финансовые организации на три группы:

- 1) активно растущие (темп роста – более 200%);
- 2) растущие (темп роста – от 100 до 200%);
- 3) стагнирующие (темп роста – менее 100%).

Соответственно, согласно данным таблицы 1, на пятилетнем горизонте (2020–2025 гг.) институциональная структура российского финансового рынка представлена тремя следующими группами. В группу активно растущих финансовых институтов входят кредитные организации, клиринговые организации, биржи и торговые системы, национальный расчетный депозитарий, микрофинансовые организации, ломбарды, операторы инвестиционных

¹ Евлахова Ю.С. О регулировании рисков российского рынка краудлендинга // Финансы: теория и практика. 2025. №29(5). С. 200-213. DOI: 10.26794/2587-5671-2025-29-5-200-213.

платформ. К группе «растущие» относятся: профессиональные участники рынка ценных бумаг, субъекты страхового дела, негосударственные пенсионные фонды. В третью группу под названием «стагнирующие» вошли кредитные потребительские и жилищные накопительные кооперативы.

На десятилетнем горизонте (2015–2025 гг.) институциональная структура российского финансового рынка представлена двумя группами: активно растущие и стагнирующие (группа «растущие» оказалась пустой исходя из данных таблицы 1). В группу активно растущих финансовых институтов вошли кредитные организации, профессиональные участники рынка ценных бумаг, клиринговые организации, биржи и торговые системы, национальный расчетный депозитарий, микрофинансовые организации, субъекты страхового дела, негосударственные пенсионные фонды. К группе стагнирующих отнесены жилищные накопительные кооперативы.

Конечно, для формирования полноценной типологии финансовых институтов, позволяющей комплексно анализировать институциональную структуру финансового рынка, одного критерия классификации недостаточно. Но представленная классификация иллюстрирует важное направление анализа и его исследовательский потенциал.

Что касается значения классификации финансовых организаций исходя из динамики изменения их активов в долгосрочной ретроспективе, то она является предпосылкой для рассмотрения регулирования финансовых институтов в ином ракурсе. В этом ракурсе возникает новый объект регулирования – сегмент рынка, или отрасль, образуемая финансовыми институтами одного вида, а не отдельный финансовый институт и не рынок в целом. Так, в настоящее время регулятор осуществляет мониторинг, надзор, контроль, установление правил для каждого вида финансовых институтов. Тогда как предложенная классификация ставит вопрос о регулировании видовой структуры институтов финансового рынка.

Как может осуществляться регулирование видов финансовых организаций? Прежде всего посредством создания и ликвидации видов финансовых институтов. В настоящее время, как

правило, мегарегулятор финансового рынка является инициатором, а законодательная ветвь власти – создателем того или иного вида финансового института. Вместе с тем случаев запрета или ликвидации какого-либо вида финансового института не было в практике российского финансового рынка (отметим лишь вербальные намерения по запрету микрофинансовых организаций). Может ли такой инструмент (по запрету/ликвидации вида финансового института) быть создан, использоваться на практике для достижения целей регулирования? Полагаем, что ответ скорее положительный.

Что касается классификации финансовых организаций на активно растущие, растущие и стагнирующие, то ее практическая значимость – в идентификации для регулятора финансового рынка проблемных видов финансовых институтов. Стагнирующие виды финансовых организаций – это те институты, которые не смогли адаптироваться к современным вызовам и условиям макроэкономической среды. Они нуждаются в разработке комплексной методики регулирования на уровне сегмента рынка в целом.

Таким образом, в данном разделе проведен анализ состава финансовых организаций, образующих институциональную структуру российского финансового рынка, отмечены организации, появившиеся с 2010 г. по настоящее время. На основе статистических данных проведена оценка изменения институциональной структуры российского финансового рынка. По критерию «темп роста активов» осуществлена классификация российских финансовых организаций и их разделение на три группы: активно растущие, растущие и стагнирующие. По результатам оценок определены виды организаций, входящих в данные группы, на 5- и 10-летнем горизонте. Далее изложены соображения по регулированию институциональной структуры российского финансового рынка в контексте обеспечения экономического суверенитета.

Полагаем, что регулирование институциональной структуры российского финансового рынка, опирающееся на типологию финансовых институтов по предложенному критерию, а также иным возможным критериям, позволит сформировать структуру рынка, соответствующую запросам экономики, что в целом отвечает целям экономического развития и обеспечения экономического суверенитета.

Список источников

1. Данилов Ю.А., Пивоваров Д.А. Финансовая структура: новый аспект анализа и новые результаты // Вопросы экономики. – 2024. – №3. – С. 5-26.
2. Евлахова Ю.С. О регулировании рисков российского рынка краудлендинга // Финансы: теория и практика. – 2025. – Т. 29, №5. – С. 200-213. – DOI: 10.26794/2587-5671-2025-29-5-200-213.
3. Финансовая стабильность на финансовых рынках: идентификация лидерства и источников генерации рисков: монография / колл. авторов; под ред. Н.А. Амосовой и О.С. Рудаковой. – М.: КНОРУС, 2025. – 240 с.
4. Цветков В.А. Экономический суверенитет России в условиях новой реальности // Вестник Национального института бизнеса. – 2022. – №1(45). – С. 25-30.
5. Щербаченко П.С. Анализ структуры финансового рынка России // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – №3 [Электронный ресурс]. – URL: <https://esj.today/PDF/60FAVN325.pdf>.

1.7 Специальные налоговые режимы как инструмент развития малого и среднего бизнеса и укрепления экономического суверенитета

Экономический суверенитет государства в современных условиях определяется не только масштабами сырьевого или промышленного производства, но и устойчивостью внутренней экономической структуры, способностью экономики к адаптации, воспроизводству и расширению внутреннего рынка. В этой системе малое и среднее предпринимательство (МСП) занимает особое место, поскольку формирует гибкий сегмент экономики, менее зависимый от внешней конъюнктуры и способный оперативно реагировать на структурные и институциональные изменения.

Субъекты малого и среднего предпринимательства выполняют важную стабилизирующую функцию, обеспечивая дивер-

сификацию экономической деятельности, формирование рабочих мест и поддержку внутреннего спроса. В отличие от крупного бизнеса, деятельность которого зачастую сконцентрирована в отдельных отраслях и регионах, МСП характеризуется высокой отраслевой и территориальной распределенностью, что снижает системные риски для национальной экономики и способствует более равномерному экономическому развитию.

В контексте экономического суверенитета МСП выступает источником внутреннего экономического роста, основанного на предпринимательской инициативе, локальных ресурсах и внутреннем спросе. Развитие малого и среднего бизнеса снижает зависимость экономики от внешних факторов, включая импорт продукции, внешние инвестиции и трансграничные финансовые потоки, что особенно важно в условиях внешних ограничений и санкционного давления.

Значимым аспектом является роль МСП в формировании устойчивой налоговой базы. Несмотря на относительно небольшой удельный вес специальных налоговых режимов в структуре налоговых доходов бюджета, совокупное число субъектов МСП обеспечивает массовость налогоплательщиков и устойчивость налоговых поступлений на региональном и муниципальном уровнях. Следовательно, МСП выполняет не только социально-экономическую, но и фискальную функцию, являясь элементом долгосрочной устойчивости бюджетной системы.

Особое значение МСП приобретает в периоды экономической нестабильности, когда крупные предприятия сокращают инвестиционную активность и занятость. Гибкость организационных форм малого бизнеса позволяет частично компенсировать негативные макроэкономические эффекты за счет samozанятости, микропредпринимательства и локальных производств, способствуя сохранению социальной стабильности и снижению нагрузки на систему государственных социальных обязательств.

Вместе с тем потенциал МСП в обеспечении экономического суверенитета напрямую зависит от условий его функционирования, прежде всего от налоговой среды. Избыточная налоговая нагрузка, нестабильность налогового законодательства и сложность налогового администрирования ограничивают предприни-

мательскую активность и снижают вклад МСП в экономический рост. В этой связи налоговое регулирование малого и среднего предпринимательства должно рассматриваться как стратегический инструмент государственной политики, направленный не только на фискальные цели, но и на формирование устойчивых внутренних источников развития.

Можно резюмировать, что малое и среднее предпринимательство, являясь структурным элементом экономического суверенитета Российской Федерации, обеспечивает устойчивость внутренней экономики, расширение налоговой базы и адаптацию к изменяющимся условиям хозяйствования. Реализация данного потенциала во многом определяется эффективностью налогового регулирования, что обуславливает необходимость детального анализа специальных налоговых режимов и их роли в системе устойчивого экономического роста.

Налоговое регулирование малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации сформировано как самостоятельное направление налоговой политики, ориентированное на снижение административной и фискальной нагрузки при сохранении базовых доходов бюджетной системы. Институциональной основой данного регулирования является система специальных налоговых режимов, закреплённая в Налоговом кодексе Российской Федерации, а также комплекс региональных нормативных правовых актов, конкретизирующих условия их применения.

Целями введения специальных налоговых режимов для субъектов МСП являются упрощение налогового администрирования, снижение совокупных издержек ведения бизнеса и стимулирование предпринимательской активности. В отличие от общей системы налогообложения, специальные режимы ориентированы на массового налогоплательщика и предполагают замену нескольких налогов единым платежом, что снижает транзакционные издержки и повышает предсказуемость налоговых обязательств.

В соответствии с п. 2 ст. 18 НК РФ в настоящее время для субъектов малого и среднего предпринимательства применяются следующие специальные налоговые режимы:

- упрощённая система налогообложения (УСН);
- единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН);

- патентная система налогообложения (ПСН);
- налог на профессиональный доход (НПД).

Каждый из указанных режимов имеет собственные ограничения по видам деятельности, уровню доходов и организационно-правовой форме налогоплательщика, что определяет дифференциацию налоговой нагрузки и структуру применения специальных режимов в предпринимательском секторе.

Институционально специальные налоговые режимы выполняют не только стимулирующую, но и регулирующую функцию, формируя определенную модель поведения налогоплательщиков. Возможность выбора режима налогообложения становится фактором перераспределения предпринимательской активности между организационно-правовыми формами и секторами экономики, что требует оценки не только фискального, но и структурного эффекта данных механизмов.

Статистические данные ФНС России свидетельствуют о существенной дифференциации применения специальных налоговых режимов среди субъектов предпринимательства. Наибольшее распространение получила упрощенная система налогообложения, в то время как единый сельскохозяйственный налог характеризуется минимальной долей налогоплательщиков.

Таблица 1 – Динамика численности налогоплательщиков по виду применяемого специального налогового режима за 2020–2024 годы¹

Режим налогообложения	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
УСН	94635	119124	120658	124530	131466
ЕСХН	6836	6826	6835	6749	6815
Патент	7322	57406	55077	57692	61386
НПД (самозанятые)	39775	102943	184203	271152	356071

¹ Составлена авторами по: Самозанятость в РФ. Защита прав самозанятых [Электронный ресурс]. URL: <https://sznnpd.ru/statistika/>; 5-ЕСХН «Отчет о налоговой базе и структуре начислений по единому сельскохозяйственному налогу»; 5-УСН «Отчет о налоговой базе и структуре начислений по налогу, уплачиваемому в связи с применением упрощенной системы налогообложения»; 1-ПАТЕНТ «Отчет о количестве индивидуальных предпринимателей, применяющих патентную систему налогообложения, и выданных патентов на право применения видов предпринимательской деятельности».

Данные таблицы 1 демонстрируют, что за 2020–2024 гг. структура специальных налоговых режимов меняется, прежде всего за счет расширения охвата наиболее массовых и «входных» режимов: УСН, патентной системы и НПД. УСН сохраняет позицию базового режима для МСП и показывает устойчивый рост численности налогоплательщиков. Выявленная тенденция отражает спрос на упрощенное администрирование и предсказуемую налоговую нагрузку при ведении предпринимательской деятельности. Рост по патентной системе и особенно по НПД указывает на усиление институционального эффекта специальных режимов: они не только снижают издержки соблюдения налогового законодательства, но и создают стимулы к легализации деятельности и выбору легального статуса вместо неформальной занятости.

Наиболее показательной является динамика НПД: кратный рост численности плательщиков свидетельствует о расширении «легального периметра» экономики и укреплении налоговой базы за счет вовлечения самозанятых и микропредпринимательства. В контексте экономического суверенитета это означает снижение зависимости внутреннего рынка труда и сферы услуг от теневых практик, рост прозрачности хозяйственного оборота и повышение устойчивости доходной базы бюджетов, прежде всего на региональном уровне. Параллельно увеличение численности налогоплательщиков по патенту отражает востребованность простых режимов для малого бизнеса в сегментах, ориентированных на внутренний спрос (бытовые услуги, торговля, мелкое производство), что поддерживает занятость и устойчивость локальных рынков.

В отличие от указанных режимов численность налогоплательщиков ЕСХН остается практически стабильной, что подтверждает его специализированный характер и жесткие условия применения. Следует заметить, что потенциал ЕСХН как инструмента расширения предпринимательской базы ограничен: режим выполняет в большей степени функцию поддержки устойчивости сельхозпроизводителей, чем функцию масштабирования предпринимательской активности. При этом стабильность ЕСХН можно трактовать как институциональную «якорность» режима для агросектора, что важно для продовольственной безопасности как элемента экономического суверенитета.

Для целей экономического суверенитета ключевым результатом выступает расширение и «уплотнение» предпринимательского слоя, снижение доли неформальной занятости и формирование более диверсифицированной, менее уязвимой к кризисным явлениям в экономике.

Для оценки структурного эффекта специальных налоговых режимов недостаточно фиксировать рост численности налогоплательщиков; принципиально важно показать, как меняется структура выбора режимов, поскольку именно она отражает институциональные стимулы и ограничения, влияющие на модель поведения МСП (табл. 2).

Таблица 2 – Структура налогоплательщиков по спецрежимам (доли в совокупной численности), 2020–2024 гг., %

Режим	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
УСН	63,70	41,61	32,90	27,06	23,66
ЕСХН	4,60	2,38	1,86	1,47	1,23
Патент	4,93	20,05	15,02	12,54	11,05
НПД (самозанятые)	26,77	35,96	50,22	58,93	64,07
Итого	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Доля НПД выросла с 26,77 до 64,07%, то есть режим из «дополнительного» превратился в доминирующий в структуре спецрежимов. Одновременно доля УСН снизилась (в относительном выражении) при сохранении роста численности плательщиков, означая, что УСН остается базовым режимом малого бизнеса, особенно юридических лиц, однако наиболее динамично расширяется микросегмент (самозанятые и патенты), обеспечивающий быстрый прирост числа участников легального поля.

Полученная картина также позволяет сделать вывод, что налоговая архитектура способна быстро перестраивать поведение предпринимателей и состав легального сектора. Ускоренный рост «простых» режимов налогообложения имеет и еще одну важную причину – отмену ЕНВД в 2021 году.

Отсутствие нейтрального перераспределения налогоплательщиков по актуальным режимам налогообложения можно оценить двояко: как позитивный эффект легализации и снижения административных барьеров, а также как источник возможных

перекосов (например, дробление бизнеса и перераспределение между организационно-правовыми формами).

В оценке роли специальных налоговых режимов в обеспечении устойчивого экономического роста и укреплении экономического суверенитета принципиально важно учитывать не только их влияние на численность и структуру субъектов МСП, но и их опосредованное воздействие на инвестиционную и кредитную активность малого и среднего бизнеса. Инвестиционный потенциал МСП во многом определяется доступом к заемному финансированию, а также способностью предприятий формировать устойчивые и прогнозируемые денежные потоки, которые являются ключевым параметром для банковского кредитного анализа.

Официальные данные органов государственной власти и Банка России свидетельствуют о существенном расширении участия МСП в кредитных отношениях в течение 2020–2024 гг. Так, по информации Правительства Российской Федерации, доля кредитов, предоставленных субъектам МСП, в общем объеме банковского кредитования выросла с 10% в 2020 г. до 21% в 2023 г., что указывает на двукратное увеличение значимости данного сектора для банковской системы¹. Одновременно Банк России фиксирует рост абсолютных показателей кредитования: задолженность субъектов МСП по банковским кредитам за 2024 год увеличилась с 12,5 трлн руб. на начало года до 14,5 трлн руб. на 1 января 2025 г., а количество заемщиков достигло 645977 единиц². В совокупности эти данные подтверждают, что сектор МСП в настоящее время значительно глубже интегрирован в финансовый оборот, чем в начале рассматриваемого периода, и располагает расширенными возможностями для обновления основных фондов и реализации инвестиционных проектов.

Связь данной динамики с применением специальных налоговых режимов носит не прямой, а институционально-опосредованный характер. Специальные налоговые режимы не являются инструментом кредитной поддержки в узком смысле, однако они формируют условия, повышающие «финансовую чи-

¹ Новак А. В 2024 году сохраняется тенденция к росту численности МСП [Электронный ресурс] .URL: <http://government.ru/news/51693/> (дата обращения: 10.12.2025).

² Кредитование субъектов малого и среднего предпринимательства. Декабрь 2024 года. М.: ЦБРФ, 2025. №12(55) 17 с.

табельность» субъектов МСП для кредитных организаций. Упрощенный налоговый и бухгалтерский учет, предсказуемость налоговых обязательств, снижение регуляторной неопределенности и прозрачность движения денежных средств способствуют улучшению качества финансовой отчетности и стабильности денежных потоков. Выделенные характеристики непосредственно учитываются банками при оценке кредитоспособности заемщиков и формировании скоринговых моделей.

Можно резюмировать, что специальные налоговые режимы выполняют важную косвенную функцию в формировании инвестиционного контура малого и среднего предпринимательства. Обеспечивая институциональную стабильность и снижая транзакционные издержки легальной хозяйственной деятельности, они создают предпосылки для расширения доступа МСП к банковскому финансированию и вовлечения предприятий в долгосрочные инвестиционные процессы. В контексте экономического суверенитета это означает укрепление внутреннего инвестиционного потенциала экономики и снижение зависимости от внешних источников капитала, что повышает устойчивость национальной экономической системы к внешним шокам и структурным ограничениям.

При этом следует отметить, что положительное влияние специальных налоговых режимов на кредитную активность МСП носит неоднородный характер. Наиболее благоприятные условия доступа к банковскому финансированию формируются для субъектов, применяющих УСН и патентную систему, поскольку их деятельность характеризуется регулярными оборотами, формализованными расчетами и наличием подтвержденной финансовой истории. В то же время самозанятые, применяющие НПД, несмотря на высокий уровень легализации доходов, в меньшей степени вовлечены в банковское кредитование, что связано с малым масштабом деятельности, высокой волатильностью доходов и ограниченной возможностью предоставления обеспечения. Здесь прослеживается наличие институционального разрыва между этапом легализации экономической активности и этапом инвестиционного роста.

Кроме того, расширение кредитования МСП сопровождается определенными негативными последствиями. Ускоренный рост заемного финансирования при недостаточной диверсификации доходов и низком уровне финансовой устойчивости части субъектов малого бизнеса может приводить к росту кредитной нагрузки и повышению уязвимости предприятий к изменениям макроэкономических условий. В этой связи эффективность специальных налоговых режимов как инструмента инвестиционного развития во многом зависит от их сочетания с мерами финансовой поддержки, гарантийными механизмами и программами повышения финансовой грамотности предпринимателей.

Вместе с тем становится очевидным, что СНР – это не просто упрощение или льготирование, а механизм, который настраивает траекторию развития предпринимательства и тем самым влияет на качество экономического роста. Фактически речь идет о формировании налоговой лестницы – последовательности режимов, по которой экономический агент может двигаться от первичной легализации деятельности к устойчивому малому бизнесу и далее к инвестиционному расширению. Если эта лестница построена правильно, она снижает потери на переходах (из тени в легальность, из самозанятости в предпринимательство, из микробизнеса в малое предприятие), а значит, уменьшает институциональные издержки роста.

В таком ракурсе ключевым становится вопрос не только о величине налоговой нагрузки, но и о согласованности стимулов. Слишком резкие разрывы между режимами по администрированию и совокупным обязательствам (налоги, взносы, отчетность) формируют «ловушки» – ситуации, когда экономически рациональное поведение для субъекта сводится к сохранению статуса на минимальном уровне, а не к масштабированию. Именно поэтому для стратегии укрепления экономического суверенитета важны инструменты, которые обеспечивают не удержание на «низком старте», а безопасный переход к более производительным формам предпринимательства: рост выручки, создание рабочих мест, формирование устойчивой налоговой базы, участие в кооперационных цепочках.

Отдельного внимания заслуживает то, что эффекты специальных режимов проявляются неравномерно по секторам и территориям. Для региональных экономик значение СНР зачастую выше, чем для федерального уровня: именно здесь малый бизнес и самозанятость выступают не дополнением к крупным предприятиям, а критическим элементом локальной занятости, бытовой инфраструктуры и предложения услуг. Следовательно, совершенствование режима должно учитывать не только средние по стране показатели, но и пространственную специфику: в регионах с моноотраслевой структурой и ограниченным рынком труда СНР фактически выполняют функцию стабилизации и удержания человеческого капитала.

Наконец, в контексте экономического суверенитета важно подчеркнуть: налогообложение должно поддерживать не любую предпринимательскую активность, а ту, которая повышает устойчивость внутренней экономики, то есть способствует импортонезависимому потреблению, локальной переработке, развитию сервисов, ремонту и обслуживанию инфраструктуры, а также вовлечению населения в легальные формы дохода. Иначе говоря, стратегический смысл СНР заключается не в том, чтобы снизить налоги, а в том, чтобы увеличить плотность легального экономического пространства и расширить слой субъектов, способных поддерживать внутренний рынок в условиях неопределенности.

Следовательно, дальнейшее совершенствование специальных налоговых режимов должно быть направлено на три взаимосвязанных результата:

- устранение институциональных разрывов между режимами и снижение стимулов к застреванию на минимальном уровне;
- увязку налоговых стимулов с показателями экономического роста субъектов (выручка, занятость, инвестиции), а не только с формальными критериями;
- усиление региональной настройки налоговых решений в сочетании с финансовыми и инфраструктурными мерами поддержки.

В этой логике СНР становятся не набором отдельных режимов, а частью целостной стратегии обеспечения устойчивого ро-

ста и укрепления экономического суверенитета через расширение предпринимательской базы, рост производительности и повышение устойчивости внутренней экономической структуры.

Список источников

1. Кредитование субъектов малого и среднего предпринимательства. Декабрь 2024 года – М.: ЦБРФ, 2025. – №12(55). – 17 с.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 №146-ФЗ. Статья 18 «Специальные налоговые режимы» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/de10ae8c3bbec326635e411c7df345c1ce715ce5/ (дата обращения: 12.12.2025).
3. Новак А.В 2024 году сохраняется тенденция к росту численности МСП [Электронный ресурс]. – URL: <http://government.ru/news/51693/> (дата обращения: 10.12.2025).
4. Самозанятость в РФ. Защита прав самозанятых. [Электронный ресурс]. – URL: <https://sznpd.ru/statistika/> (дата обращения: 12.12.2025).
5. 1-ПАТЕНТ «Отчет о количестве индивидуальных предпринимателей, применяющих патентную систему налогообложения, и выданных патентов на право применения видов предпринимательской деятельности» по Ростовской области за 2020–2024 годы [Электронный ресурс]. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn61/related_activities/statistics_and_analytics/forms/ (дата обращения: 12.12.2025).
6. 5-ЕСХН «Отчет о налоговой базе и структуре начислений по единому сельскохозяйственному налогу» по Ростовской области за 2020–2024 годы [Электронный ресурс]. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn61/related_activities/statistics_and_analytics/forms/ (дата обращения: 12.12.2025).
7. 5-УСН «Отчет о налоговой базе и структуре начислений по налогу, уплачиваемому в связи с применением упрощенной системы налогообложения» по Ростовской области за 2020–2024 годы [Электронный ресурс]. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn61/related_activities/statistics_and_analytics/forms/ (дата обращения: 12.12.2025).

1.8 Трансформация национальной системы экономической безопасности: предпосылки, генезис и развитие на основе технологического суверенитета

Вопросы построения систем экономической безопасности на разных уровнях рассматриваются отечественными учеными более четверти века, что подтверждается многочисленными исследованиями. В коллективном труде авторы Запольский С.В. и Субочев В.В., говоря об обеспечении национальной безопасности, отдают приоритет ее финансовой составляющей, делая акцент на стимулирующей функции инвестиций в инновации как инструментальной базы для создания системы национальной безопасности¹.

Профессор РАН Тулупов А.С. считает обеспечение экономической безопасности стратегической основой устойчивого социально-экономического развития страны². Автор подчеркивает важность оценки уровня экономической безопасности в увязке с принятыми национальными целями и стратегическими задачами развития государства, основанной на системе индикаторов, учитывающих многоаспектный характер экономических взаимосвязей.

Канаки В.В. отмечает приоритетность сохранения конкурентных позиций для обеспечения приемлемого уровня экономической безопасности, настаивая на необходимости государственных гарантий при защите конкуренции и решении проблемных вопросов³. Совместно с Исик Л.В. автор продолжает исследования угроз экономической безопасности частного характера, акцентируя внимание на социально-экономической составляющей в обеспечении национальной безопасности России и той роли, которую играет в этом обеспечении само государство⁴.

¹ Запольский С.В., Субочев В.В. Инвестиции в инновации как основа финансовой безопасности государства: мировой опыт и политико-правовая стратегия Российской Федерации // Государство и право. 2022. №3. С. 79-88. DOI: 10.31857/S102694520019167-4. EDN NQPFOT.

² Тулупов А.С. Оценка национальной безопасности Российской Федерации // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2024. Т. 59, №4. С. 3-23. DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-59-4-1. EDN XMIVNI.

³ Канаки В.В., Оксенюк Е.Е. Обеспечение защиты конкуренции в системе экономической безопасности государства: цифровой аспект // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. №1(51). С. 387-390. EDN ZPXQEY.

⁴ Исик Л.В., Канаки В.В. Оценка угроз социально-экономической безопасности государства: теория и практика // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2022. №11(150). С. 18-22. EDN INHQPI.

Привлекает внимание мнение академика Сухарева О.С. о губительном воздействии псевдоинвестиций на наукоемкие отрасли российской экономики, что рушит систему национальной безопасности страны¹. Проведенный автором анализ институциональных и инвестиционных условий, созданных в последние годы в нашей стране, демонстрирует наличие возможностей для такого рода разрушений, которые проводятся в интересах международных сообществ и представляют угрозы для национальной безопасности России.

Однако при внушительном количестве научных трудов по вопросам обеспечения экономической безопасности недостаточно внимания уделяется интеграции различных факторов риска в единую систему оценки безопасности, необходимость которой диктуется условиями трансформационного кризиса. Так, слабо проработаны практические подходы к адаптации моделей оценки угроз с учетом отраслевых и технологических особенностей, включая инвестиционную составляющую, а также влияние инновационных преобразований на устойчивость бизнеса и национальный технологический суверенитет.

Сложившаяся сегодня ситуация в российской экономике делает необходимой перестройку архитектуры экономической безопасности². Современный бизнес функционирует в условиях нарастающей неопределенности и повышенного уровня внешних и внутренних рисков. При этом тенденции продолжают ухудшаться, структурно динамика экономических процессов, протекающих в отечественной экономике, неоднородна с усилением волатильности.

Нестабильность экономической и политической среды, технологические изменения, демографические вызовы, ограниченный доступ к инвестициям и конкуренция на рынках продукции требуют от руководства предприятий системного подхода к обеспечению устойчивости и защищенности бизнеса. В связи с этим возрастает значение экономической безопасности как одного из ключевых элементов стратегического управления.

¹ Сухарев О.С. Проблема псевдоинвестиций: методы разрушения российских высокотехнологических отраслей // Инвестиции в России. 2005. №3(122). С. 30-37. EDN YNHLZT.

² Ерыгин Ю.В., Еремеев Д.В. Потенциал экономического развития: сущность, основные структурные элементы и их взаимосвязь // Первый экономический журнал. 2023. №12(342). С. 73-82. DOI: 10.58551/20728115_2023_12_73. EDN XVUFWE.

В условиях трансформационного кризиса и последующего посткризисного восстановления особую актуальность приобретает проблема диагностики угроз и разработки направлений обеспечения экономической безопасности на национальном уровне. Необходимо совершенствовать подходы к диагностике угроз, оценке уязвимых направлений и выработке эффективных решений, способных обеспечить стабильное развитие государства.

В условиях ограниченности ресурсов и быстро меняющейся внешней среды своевременное выявление потенциальных рисков и наличие работающего инструментария снижения их влияния становятся важнейшим фактором национальной безопасности.

В условиях отсутствия экономического роста, снижения прогноза прибылей бизнеса, дополненных фазой жесткой денежно-кредитной политики, необходима обновленная модель экономической безопасности национального масштаба.

На первый план выходят вопросы создания и обеспечения технологической независимости страны, уровня ее технологического развития.

Необходимо исследовать возникающие в новой реальности экономические и социальные закономерности, методологически обоснованно оценивать уровень технологического развития и параметры новых высокотехнологичных процессов (рис. 1).

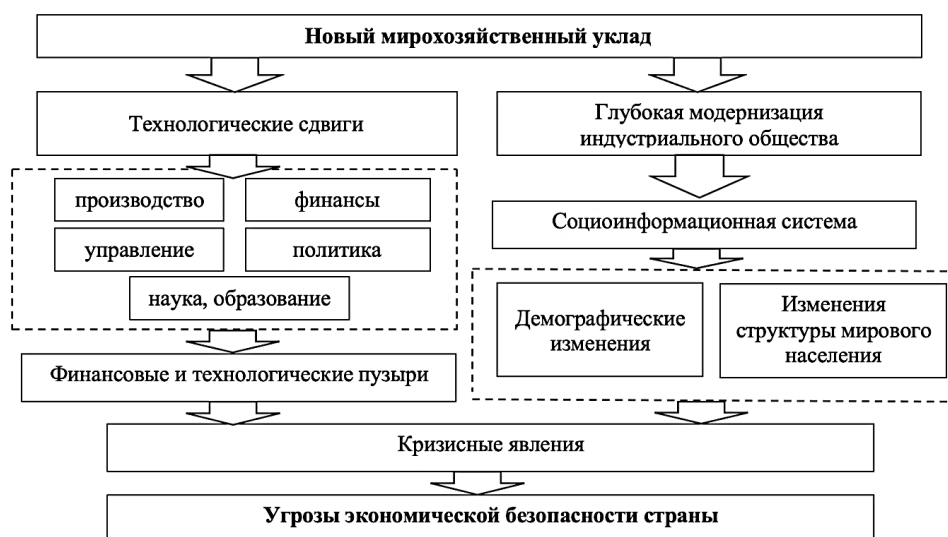


Рисунок 1 – Предпосылки трансформации национальной системы экономической безопасности¹

¹ Составлен автором на основе: Глазунова В.В. Измерение технологического развития и суверенитета // Экономика науки. 2024. Т. 10, №3. С. 22-33. DOI: 10.22394/2410-132X-2024-10-3-22-33. EDN PCMQAV.

Центральным элементом национальной модели экономической безопасности становится формирование инструментальной базы привлечения инвестиций в реальный сектор экономики. Импортозамещение, которое, по сути, представляет собой точечное приложение инвестиционного капитала, не смогло решить проблемы национального производства и поиска источников долгосрочного и гарантированного финансирования.

Развитие собственных технологий, необходимых для полноценного импортозамещения, – процесс трудоемкий, капиталоемкий, долгосрочный, требующий колоссальных инвестиций, дисциплины и исключительного приоритета науки и технологий как стратегического направления государственной политики¹.

Минэкономразвития оценивает рост реальных инвестиций за восемь месяцев 2025 года на уровне 4,3%, однако положительный импульс сформирован сильными показателями в первые три месяца 2025 года (+8,7%), с середины 2025 года динамика инвестиционных потоков становится околонулевой. К слову, в 2024 году инвестиции выросли на 7,4%, годом ранее – на 9,8%.

Траекторию развития инвестиционных расходов определяет общая экономическая ситуация в стране и денежно-кредитная политика Центрального банка. Именно они стали причиной структурных сдвигов в приоритетах инвестиционных предпочтений как бизнеса, так и физических лиц, отмечается недостаток инвестиционного капитала в гражданских секторах.

К тому же имеет значение эффект масштаба и доступ к рынкам. К примеру, Китай, не имея прямого доступа к внешним рынкам, обладает емким внутренним, который в 11 раз больше российского, но потребовались почти четверть века и триллионные долларовые инвестиции в науку, чтобы стать конкурентоспособным.

Формируется сложно разрешимая экономическая трилемма – невозможность одновременного достижения трех целей: поддержать устойчивый бюджетный импульс, смещенный в оборонные расходы; обеспечить ценовую стабильность в условиях

¹ Черненко О.Б., Назаренко Н.В., Синюк Т.Ю. Экономическая безопасность разноразмерных экономических систем. Ростов н/Д: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2023. 190 с. ISBN 978-5-7972-3091-5. EDN YCCPYL.

структурных ограничений и дисбалансов; стимулировать устойчивый рост и инвестиции в гражданской экономике.

Концентрация оборонных расходов в экономике является проинфляционным риском, при этом уровень развитости экономики страны не исключает данный факт. Однако величина риска зависит от масштаба оборонных расходов, уровня загрузки производственных мощностей и структуры экономики.

Механизмы, трансформирующие оборонные расходы в триггеры инфляционного давления, носят универсальный с точки зрения структуры экономики характер:

- вытеснение ресурсов (трудовых, производственных, научно-технических, сырьевых) из гражданской экономики в ВПК и их концентрация;
- беспрецедентная конкуренция за трудовые ресурсы, провоцирующая спиральный рост заработных плат, которые начинают отставать от производительности труда, что усиливает инфляцию;
- фискальная доминанта и специфические методы финансирования дефицита бюджета – растущие заимствования через спрос и издержки усиливают инфляционную волатильность;
- доминирование государства на рынке госдолга вытесняет ограниченный спрос частных инвесторов на гособлигации, усиливая концентрацию ресурсов;
- применение административных механизмов регулирования цен в группах социальных товаров, гарантирующее искажение спроса и предложения, что добавляет давление на цены;
- неравномерный мультипликативный эффект – мощный импульс развитию экономики через госзаказ и оборонные технологии, диффузия которых может распространиться на гражданский сектор, что, однако, повышает чувствительность экономики к бюджетным вливаниям, и при их снижении возникают риски обрушения ВВП, высокие требования к «аварийной адаптации», структурной перестройке и переориентации на гражданские цели.

В результате экономика оказывается в состоянии структурного перекоса с доминирующим военным сектором, перегретой

экономикой, стагнирующим и лишенным кредита гражданским сектором и перманентно высоким инфляционным фоном.

Проблемы обеспечения национальной безопасности России путем развития экономических аспектов системы безопасности активно обсуждаются научным сообществом, например в трудах Нерсисян Д.В.¹, Раковой Н.Г. и Балашовой Е.С.², Салиховой С.Ф.³

Отметим, что угрозы, возникающие при развитии инвестиционных процессов в наукоемких отраслях, практически не рассматриваемые ранее, сегодня начинают обсуждаться⁴⁵. В частности, академик Сухарев О.С. отмечает бездействие государственных органов в отношении горизонтального передела собственности в наукоемких отраслях, осуществляемого в рамках инвестиционных процессов.

Инвестиции, которые, по сути, используются конкурирующими агентами в целях смены собственника и руководства, ведут к снижению продуктивности наукоемкого предприятия, разрушая его рыночную позицию, фиксируя научное и техническое отставание России в мировом производстве⁶. Такие инвестиции, названные автором псевдоинвестициями, являясь контрпродуктивными, практически ликвидируют наукоемкий сегмент отечественной экономики, делая страну неконкурентоспособной на мировом рынке, они представляют собой государственную проблему и создают угрозы экономической безопасности страны.

По этой причине сегодня актуальным становится вопрос обеспечения технологической независимости страны, развития национального технологического суверенитета. Эта тема подроб-

¹ Нерсисян Д.В. Перспективы развития российской экономики в условиях экономической турбулентности: аспекты внедрения инновационных технологий // Первый экономический журнал. 2023. №10(340). С. 100-104. DOI: 10.58551/20728115_2023_10_100. EDN SKZPMV.

² Ракова Н.Г., Балашова Е.С. К вопросу о переходе от догоняющей к опережающей стратегии инновационного технологического развития российской промышленности // Первый экономический журнал. 2024. №6(348). С. 55-63. DOI: 10.58551/20728115_2024_6_55. EDN KWVCFI.

³ Салихова С.Ф. Исторический обзор подходов к понятию устойчивое развитие // Первый экономический журнал. 2025. №2(356). С. 12-18. DOI: 10.58551/20728115_2025_2_12. EDN GPDGFY.

⁴ Кузнецов А.П., Сухарев О.С. Достигнутый уровень технологической независимости: проблемы и решения // Станкоинструмент. 2025. №2(39). С. 52-62. DOI: 10.22184/2499-9407.2025.39.2.52.64. EDN LOJWVM.

⁵ Сухарев О.С. Проблема псевдоинвестиций: методы разрушения российских высокотехнологических отраслей // Инвестиции в России. 2005. №3(122). С. 30-37. EDN YNHLZT.

⁶ Там же.

но раскрывается в трудах Кузнецова А.П., Сухарева О.С.¹, Глазуновой В.В.², авторы предлагают усовершенствованную методологию оценки достигнутого страной уровня технологического суверенитета (рис. 2).

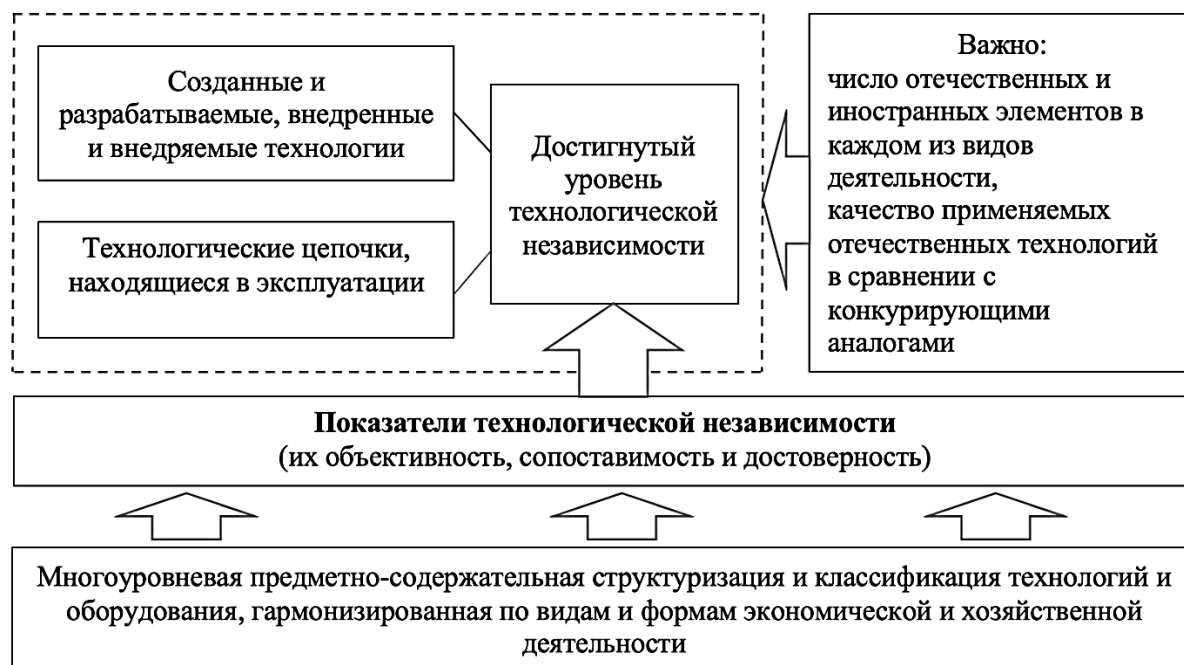


Рисунок 2 – Совершенствование методики оценки уровня технологического суверенитета страны³

В новой парадигме балльные и экспертные методы, как громоздкие и низкоинформативные, замещаются авторской методикой на основе построения федеральной системы статистического учета технологий, технологических карт и показателей технологического уклада.

Как утверждают авторы, высокая скорость изменения национального технологического уровня обеспечивает технологическую независимость страны и, как следствие, возможность нивелировать угрозы экономической безопасности в части ее технологической компоненты. Отчасти справедливость данного утвер-

¹ Кузнецов А.П., Сухарев О.С. Достигнутый уровень технологической независимости: проблемы и решения // Станкоинструмент. 2025. №2(39). С. 52-62. DOI: 10.22184/2499-9407.2025.39.2.52.64. EDN LOJWVM.

² Глазунова В.В. Измерение технологического развития и суверенитета // Экономика науки. 2024. Т. 10, №3. С. 22-33. DOI: 10.22394/2410-132X-2024-10-3-22-33. EDN PCMQAV.

³ Составлен автором на основе: Кузнецов А.П., Сухарев О.С. Достигнутый уровень технологической независимости: проблемы и решения // Станкоинструмент. 2025. №2(39). С. 52-62. DOI: 10.22184/2499-9407.2025.39.2.52.64. EDN LOJWVM.

ждения подкрепляется признанием на официальном уровне необходимости национального технологического суверенитета и его неотделимости от суверенитета в науке, образовании, финансах.

Список источников

1. Глазунова, В.В. Измерение технологического развития и суверенитета / В.В. Глазунова // Экономика науки. – 2024. – Т. 10, №3. – С. 22-33. – DOI: 10.22394/2410-132X-2024-10-3-22-33. – EDN PCMQAV.

2. Ерыгин, Ю.В. Потенциал экономического развития: сущность, основные структурные элементы и их взаимосвязь / Ю.В. Ерыгин, Д.В. Еремеев // Первый экономический журнал. – 2023. – №12(342). – С. 73-82. – DOI: 10.58551/20728115_2023_12_73. – EDN XVUFWE.

3. Запольский, С.В. Инвестиции в инновации как основа финансовой безопасности государства: мировой опыт и политико-правовая стратегия Российской Федерации / С.В. Запольский, В.В. Субочев // Государство и право. – 2022. – №3. – С. 79-88. – DOI: 10.31857/S102694520019167-4. – EDN NQPFOT.

4. Исик, Л.В. Оценка угроз социально-экономической безопасности государства: теория и практика / Л.В. Исик, В.В. Канаки // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2022. – №11(150). – С. 18-22. – EDN INHQPI.

5. Канаки, В.В. Обеспечение защиты конкуренции в системе экономической безопасности государства: цифровой аспект / В.В. Канаки, Е.Е. Оксенюк // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – №1(51). – С. 387-390. – EDN ZPXQEY.

6. Кузнецов, А.П. Достигнутый уровень технологической независимости: проблемы и решения / А.П. Кузнецов, О.С. Сухарев // Станкоинструмент. – 2025. – №2(39). – С. 52-62. – DOI: 10.22184/2499-9407.2025.39.2.52.64. – EDN LOJWVM.

7. Нерсисян, Д.В. Перспективы развития российской экономики в условиях экономической турбулентности: аспекты внедрения инновационных технологий / Д.В. Нерсисян // Первый экономический журнал. – 2023. – №10(340). – С. 100-104. – DOI: 10.58551/20728115_2023_10_100. – EDN SKZPMV.

8. Ракова, Н.Г. К вопросу о переходе от догоняющей к опережающей стратегии инновационного технологического развития российской промышленности / Н.Г. Ракова, Е.С. Балашова // Первый экономический журнал. – 2024. – №6(348). – С. 55-63. – DOI: 10.58551/20728115_2024_6_55. – EDN KWVCFI.

9. Салихова, С.Ф. Исторический обзор подходов к понятию устойчивое развитие / С.Ф. Салихова // Первый экономический журнал. – 2025. – №2(356). – С. 12-18. – DOI: 10.58551/20728115_2025_2_12. – EDN GPDGFY.

10. Сухарев, О.С. Проблема псевдоинвестиций: методы разрушения российских высокотехнологических отраслей / О.С. Сухарев // Инвестиции в России. – 2005. – №3(122). – С. 30-37. – EDN YNHLZT.

11. Тулупов, А.С. Оценка национальной безопасности Российской Федерации / А.С. Тулупов // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2024. – Т. 59, №4. – С. 3-23. – DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-59-4-1. – EDN XMIVNI.

12. Черненко, О.Б. Экономическая безопасность разноразмерных экономических систем / О.Б. Черненко, Н.В. Назаренко, Т.Ю. Синюк. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2023. – 190 с. – ISBN 978-5-7972-3091-5. – EDN YCCPYL.

1.9 Инновационное развитие как фактор укрепления экономического суверенитета России

Инновационное развитие является детерминантом в ускорении интенсивного экономического развития страны. Оно способствует внедрению достижений научно-технического прогресса, с одной стороны, а с другой – является стимулом к дальнейшим научным разработкам и решениям.

Интенсивность такого развития – катализатор экономических процессов, который создает условия для успешного функционирования рыночной среды с необходимым уровнем конкурентоспособности. Так, инновационное развитие и технологическая модернизация становятся решающими факторами и ключевыми

драйверами для обеспечения устойчивого экономического роста России. Эти процессы позволяют не только противостоять глобальным процессам, но и трансформировать ее экономику в современную, конкурентоспособную и устойчивую систему.

Инновации в современном измерении связываются с укреплением конкурентоспособности экономики, темпами роста и способностью эффективно реагировать на вызовы глобального происхождения. На мировом уровне наблюдается рост объемов инвестирования в научные исследования, технологии и креативные решения, так как традиционные модели производства и управления начинают терять эффективность. Инновационная деятельность имеет свое проявление и значение как на локальном, региональном, национальном, так и на международном уровне. На национальном уровне она способствует повышению производительности труда, оптимизации объемов расходов, созданию новых рынков и секторов экономики, что обеспечивает в итоге рост ВВП и повышение благосостояния населения. На мировом уровне инновационная деятельность является ключевым инструментом в процессе решения глобальных проблем, в частности, климатических изменений, энергетической безопасности, здравоохранения и продовольственной стабильности. Соответственно, инновационная деятельность стала не просто желанной, а стратегически необходимой для долгосрочной стабильности и процветания стран.

Так, в Указе Президента РФ, посвященном стратегии экономической безопасности Российской Федерации до 2030 года, обозначены ключевые приоритеты государственной политики. Среди них формирование благоприятных условий для внедрения передовых технологий и поддержка инновационного прогресса, а также обновление и укрепление правового регулирования в этой области¹.

Соответственно, инновационное развитие экономики России представляет собой один из факторов укрепления и формирования экономического суверенитета страны. А при качественном региональном управлении, наличии сбалансированных программ

¹ Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. №208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/71672608/>.

развития, учете лучших практик регионального развития и индивидуальном подходе к особенностям определенной территории регион формирует свою экономическую безопасность, которая является как опорой для государственной национальной безопасности, так и поддерживающей основой для развития бизнес-структур. Безусловно, что государственная политика в данном направлении (налогообложение, кредитование, целевое финансирование и т.п.) и ее стратегические решения являются основой поддержки и углубления инновационного развития страны.

В условиях современной геополитической обстановки и усиливающейся борьбы за конкурентные преимущества сырьевая модель экономики теряет свою актуальность, утрачивая перспективы устойчивого экономического роста. На смену ей приходит инновационное развитие как основной фактор роста экономики как в среднесрочной перспективе, так и создавая фундамент устойчивого развития в долгосрочный период. Без технологического и научного рывка, особенно в эпоху глобализации и стремительного научно-технического прогресса, развивающиеся государства рискуют значительно отстать от более развитых экономик. А укрепление технологического суверенитета и стабильное экономическое развитие на современном этапе невозможно представить без внедрения передовых инноваций и постоянного их совершенствования.

Инновационное развитие в современных условиях становится основой устойчивого экономического роста и укрепления технологического суверенитета. Существующая Концепция технологического развития на период до 2030 г. под технологическим суверенитетом понимает способность государства контролировать критические и сквозные технологии на национальном уровне, включая их разработку и производство продукции, базирующейся на этих технологиях. Это позволяет стране и обществу сохранять независимость в реализации стратегических целей развития и защите собственных интересов. Достижение технологического суверенитета происходит через две главные составляющие: проведение научно-исследовательских работ и разработку критически важных технологий, а также создание высокотехнологичной продукции на их основе. Кроме того, поддержание это-

го суверенитета возможно благодаря стабильному и взаимовыгодному сотрудничеству в области науки и техники с дружественными государствами¹.

Ключевые факторы, определяющие успешное внедрение инноваций, включают инвестиции в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), развитие высококвалифицированных кадров и создание эффективных институтов поддержки инновационной деятельности. Значимую роль играют государственная политика и стратегическое планирование, направленные на формирование благоприятной экосистемы, способствующей развитию стартапов и привлечению венчурных инвестиций. В концепции технологического развития на период до 2030 года определены основные цели и показатели оценки достижения поставленных целей, а также целевой уровень некоторых показателей к 2030 году (табл. 1).

Таблица 1 – Ключевые цели обеспечения технологического суверенитета России²

Цель	Показатели достижения цели	Показатели достижения цели к 2030 году
Обеспечение национального контроля над воспроизводством критических и сквозных технологий	1. Достигнутый уровень технологического суверенитета по видам продукции. 2. Достигнутый уровень развития критических и сквозных технологий (в соответствии с установленным перечнем). 3. Коэффициент технологической зависимости. 4. Темп роста внутренних затрат на исследования и разработки (в сопоставимых ценах, к уровню 2022 года). 5. Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг	- достигнутый уровень технологического суверенитета по видам продукции; - достигнутый уровень развития критических и сквозных технологий (в соответствии с установленным перечнем); - снижение коэффициента технологической зависимости в 2,5 раза; - рост внутренних затрат на исследования и разработки (в сопоставимых ценах) не менее чем на 45 процентов
Переход к инновационно ориентированному эконо-	1. Уровень инновационной активности организаций. 2. Темп роста затрат на инновацион-	- рост уровня инновационной активности организаций в 2,3 раза;

¹ Распоряжение Правительства РФ от 20 мая 2023 г. №1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 г.» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406831204/>.

² Распоряжение Правительства РФ от 20 мая 2023 г. №1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 г.» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406831204/>.

Цель	Показатели достижения цели	Показатели достижения цели к 2030 году
мическому росту, усиление роли технологий как фактора развития экономики и социальной сферы	ную деятельность (в сопоставимых ценах, к уровню 2022 года). 3. Темп роста объема инновационных товаров, работ, услуг (в сопоставимых ценах, к уровню 2022 года). 4. Темп роста объема инновационных товаров, работ, услуг малых технологических компаний (в сопоставимых ценах, к уровню 2022 года). 5. Число малых технологических компаний. 6. Темп роста инвестиций в малые технологические компании (в сопоставимых ценах, к уровню 2022 года). 7. Число патентных заявок на изобретения и полезные модели, поданных российскими заявителями в Российской Федерации и за рубежом по Договору о патентной кооперации (РСТ)	- рост затрат на инновационную деятельность (в сопоставимых ценах) в 1,5 раза; - рост объема инновационных товаров, работ, услуг (в сопоставимых ценах) в 1,9 раза; - рост числа патентных заявок в 2,4 раза; - увеличение числа зарегистрированных крупных технологических компаний в 5 раз, в том числе малых – в 2,3 раза; - увеличение темпа роста частных инвестиций в малые технологические компании в 3 раза
Технологическое обеспечение устойчивого функционирования и развития производственных систем	1. Темп роста объема несырьевого неэнергетического экспорта (в сопоставимых ценах, к уровню 2022 года). 2. Удельный вес организаций обрабатывающей промышленности, осуществляющих технологические инновации. 3. Удельный вес высокотехнологичной промышленной продукции, произведенной на территории Российской Федерации, в общем объеме потребления такой продукции в Российской Федерации. 4. Удельный вес товаров, произведенных на промышленных объектах, оказывающих негативное воздействие на окружающую среду, отнесенных к I категории, с подтверждением использования наилучших доступных технологий в общем объеме отгруженных товаров, произведенных на промышленных объектах, оказывающих негативное воздействие на окружающую среду, отнесенных к I категории	- рост несырьевого неэнергетического экспорта (в сопоставимых ценах) в 1,5 раза; - увеличение доли организаций обрабатывающей промышленности, осуществляющих технологические инновации, в 1,6 раза; - увеличение доли высокотехнологичной промышленной продукции, произведенной на территории Российской Федерации, в общем объеме потребления такой продукции до 75 процентов; - достижение удельного веса товаров, произведенных с использованием наилучших доступных технологий, до 100 процентов (на промышленных объектах, оказывающих негативное воздействие на окружающую среду, отнесенных к I категории)

Технологический суверенитет требует не только создания собственных конкурентоспособных технологий, но и минимизации зависимости от иностранных поставщиков критически важных компонентов и решений. Значительным драйвером являются цифровые платформы и инфраструктура, обеспечивающие обмен знаниями и ускоряющие процессы разработки и внедрения новшеств. Межотраслевое сотрудничество и внедрение научных достижений в производство позволяют эффективно трансформировать исследовательский потенциал в коммерческие продукты, обеспечивая технологическую независимость и повышая экономическую безопасность страны.

Далее рассмотрим некоторые показатели и сопоставим их с целевыми значениями концепции.

Таблица 2 – Показатели инновационной деятельности¹

	Наименование показателя	2023 год		2024 год	
		Прогноз*	Оценка**	Прогноз*	Оценка**
1	Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг	5,2	6,0	5,3	6,0
2	Уровень инновационной активности организаций	12,1	11,3	12,4	12,5
3	Темп роста затрат на инновационную деятельность (в сопоставимых ценах, к уровню 2022 года)	101	122,4	103,1	143,9
4	Темп роста объема инновационных товаров, работ, услуг (в сопоставимых ценах, к уровню 2022 года)	101	120,9	104,2	130,4
5	Удельный вес организаций обрабатывающей промышленности, осуществляющих технологические инновации	29,5	27,6	30	28,7

Примечания:

* – по данным Концепции технологического развития на период до 2030 г., утвержденной Распоряжением Правительства РФ от 20 мая 2023 г. №1315-р.

** – по данным Федеральной службы государственной статистики РФ.

¹ Федеральная служба государственной статистики РФ: официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science>.

Анализ таблицы 2 свидетельствует, что практически все представленные целевые показатели Концепции технологического развития на период до 2030 г. достигли целевого уровня на конец 2024 года, что говорит о положительных тенденциях в инновационном развитии и укреплении технологического суверенитета. Однако удельный вес организаций обрабатывающей промышленности, осуществляющих технологические инновации, отстает от целевого уровня и в 2023, и в 2024 году, это связано с проблемами внедрения инноваций на предприятиях обрабатывающей промышленности.

Если обратиться к мировым рейтингам, например к Global Innovation Index, который издается с 2007 года, то Россия с 59-го места в 2024 году опустилась на 60-е место в 2025 году. В исследовании ГИИ-2025 представлен рейтинг инновационной системы среди 139 государств, сформированный на основании анализа 78 ключевых показателей. Из них 53 индекса охватывают ресурсы, важные для инновационной среды, включая институты, научные и образовательные кадры, инфраструктуру, а также состояние внутреннего рынка и бизнес-сектора. Остальные 25 показателей отражают итоги внедрения инноваций, в частности прогресс в технологической сфере, экономике знаний и творческой деятельности¹. Анализ компонентов Глобального инновационного индекса в 2024–2025 гг. представлен в таблице 3 и на рисунке 1.

Таблица 3 – Глобальный инновационный индекс России²

Компоненты инновационного индекса	Период	
	2024	2025
Institutions (институты)	126	131
Human capital and research (Человеческий капитал и научные исследования)	39	28
Infrastructure (Инфраструктура)	76	76
Market sophistication (Развитие рынка)	57	76
Business sophistication (Развитие бизнеса)	53	46
Knowledge and technology outputs (Достижения в области знаний и технологий)	52	62
Creative outputs (Результаты креативной деятельности)	53	55
<i>Global Innovation Index (Глобальный инновационный индекс)</i>	59	60

¹ Власова В.В. Глобальный инновационный индекс 2025. М.: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, 2025 [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/news/1085304545.html>.

² Global Innovation Index [Электронный ресурс]. URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index>.

Проведя анализ Глобального инновационного индекса России в 2025 году, можно сказать, что в структуре инновационной системы страны отмечаются традиционно сильные направления: человеческий капитал и научные исследования, занявшие 28-е место в общем рейтинге, а также развитие бизнеса (46-е место) и креативная деятельность (55-е место).

Однако уровень инновационной эффективности сдерживается низкими показателями по масштабам применения и коммерциализации результатов научно-технической деятельности: здесь Россия занимает 62-е место. Кроме того, сказываются недостатки в развитии рыночной среды и инфраструктуры, которым соответствует 76-я позиция, а также серьезные ограничения в институциональных условиях и законодательном обеспечении, где страна находится на 131-м месте.

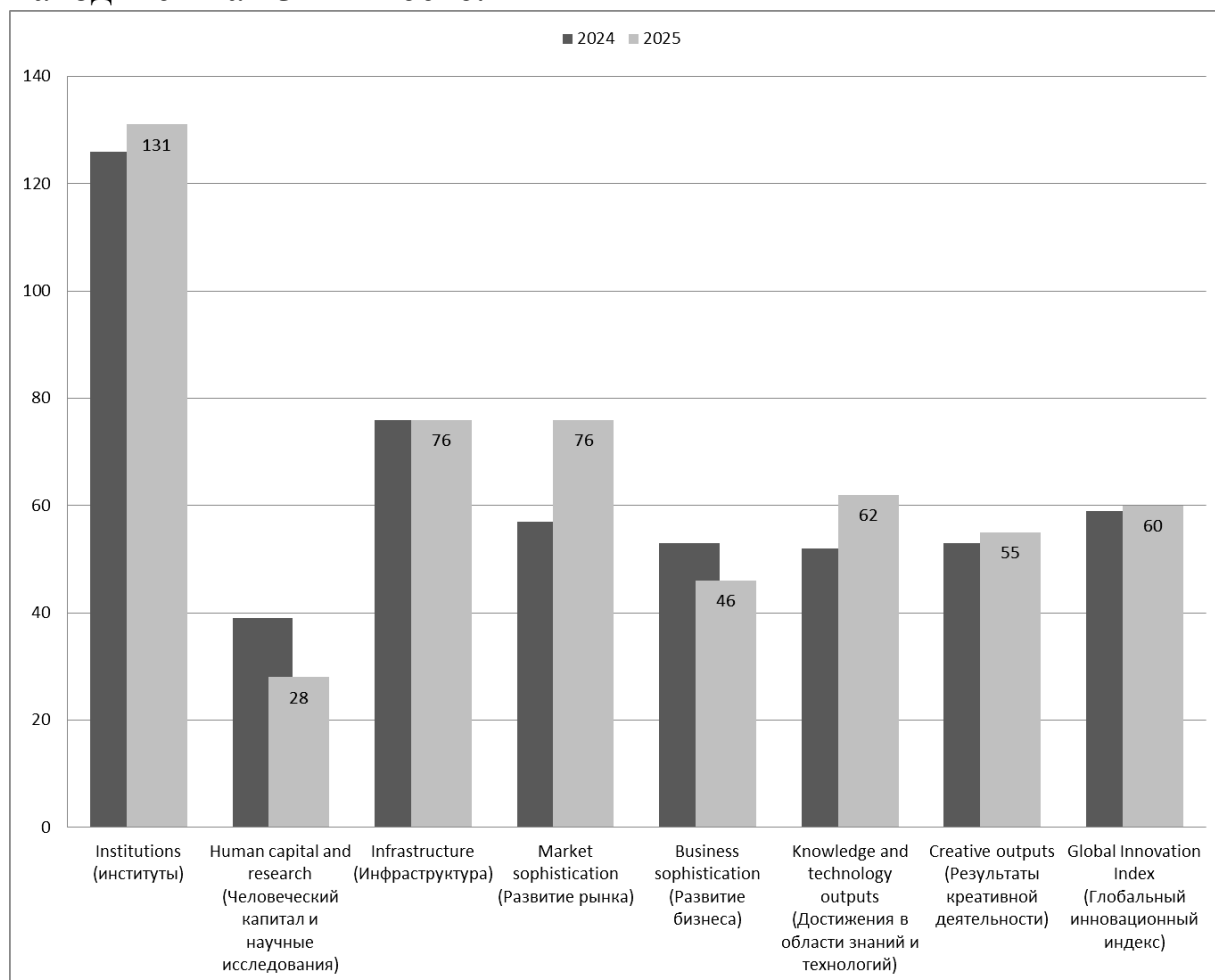


Рисунок 1 – Россия в ГИИ по компонентам инновационного индекса в 2024–2025 гг.

Если сравнить результаты Глобального инновационного индекса 2024 г. и 2025 г., можно заметить, что Россия улучшила свои результаты по таким компонентам, как развитие бизнеса, человеческий капитал, но ухудшила результаты по таким параметрам, как развитие рынка, институты, достижения в области знаний и технологий. Однако, как указывает Власова В.В.¹, точная оценка положения России по показателям ГИИ-2025 оказывается сложной из-за устаревших или отсутствующих данных. Из 78 индикаторов этого индекса более чем по четверти (29,5%) информация либо не обновлялась с 2021 года, либо вовсе отсутствует. Чаще всего это касается показателей, связанных с ресурсами для инновационного развития. В основном такая статистика касается аспектов человеческого капитала и научного прогресса, включая затраты на исследования и образование, количество исследователей и выпускников технических и научных специальностей. Можно сказать, анализируя современные статистические данные за 2024 год, что по многим показателям демонстрирует улучшение большинство основных параметров, отражающих развитие науки и инноваций в России, по таким как, например, рост внутренних затрат на исследования и разработки и на инновационную деятельность; рост численности персонала, выполняющего ИР; объем произведенной инновационной продукции и другие.

Итак, соответственно, можно говорить о развитии инновационной деятельности в России и укреплении технологического суверенитета страны. А в современных условиях инновационное развитие приобретает особую значимость как ключевой фактор конкурентоспособности государства и компаний на мировом рынке. Современные глобальные процессы ставят перед странами ряд существенных вызовов, которые в первую очередь связаны с необходимостью сохранения технологического суверенитета. Так, на фоне глобальных цепочек поставок зависимость от внешних источников технологий может привести к существенной уязвимости экономической и национальной безопасности, при этом инновации требуют инвестиций в научные исследования, инфраструктуру и др., что является вызовом для многих стран, и одним из

¹ Власова В.В. Глобальный инновационный индекс 2025. М.: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, 2025 [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/news/1085304545.html>.

решений является сбалансированная государственная политика в области технологического развития. Таким образом, перспективы инновационного развития тесно связаны в первую очередь с эффективной стратегией формирования и укрепления технологического суверенитета, которая позволяет сохранить автономию в критически важных сферах и обеспечить устойчивый рост в условиях динамичной мировой экономики.

Список источников

1. Власова В.В. (2025) Глобальный инновационный индекс – 2025. – М.: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, 2025 [Электронный ресурс]. – URL: <https://issek.hse.ru/news/1085304545.html>.
2. Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. №208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс]. – URL: <https://base.garant.ru/71672608/>.
3. Распоряжение Правительства РФ от 20 мая 2023 г. №1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 г.» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406831204/>.
4. Федеральная служба государственной статистики РФ: официальный сайт [Электронный ресурс]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science>.
5. Global Innovation Index [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index>.

1.10 Конфискация имущества как инструмент защиты экономического суверенитета России

Институт конфискации имущества является одним из древнейших в истории права. Его эволюция отражает изменение философских подходов к целям наказания, соотношению частных и публичных интересов, а также к пониманию экономических основ борьбы с преступностью. Конфискация прошла путь от простой и суровой меры возмездия и пополнения казны до сложного, многогранного инструмента, предназначенного для подрыва финансовой основы организованной и экономической преступности,

обеспечения принципа неотвратимости ответственности и восстановления справедливости. В современном мире, особенно в условиях глобализации экономических угроз и санкционного давления, конфискация приобретает новое стратегическое значение как механизм защиты экономического суверенитета и безопасности государства.

Экономический суверенитет, понимаемый как способность государства самостоятельно определять и проводить экономическую политику, контролировать стратегические ресурсы, обеспечивать устойчивость финансовой системы и защищать национальные экономические интересы, является основой безопасности и независимости страны. В современных условиях, характеризующихся санкционным давлением, глобальной конкуренцией и гибридными угрозами, его защита выходит на первый план.

Уголовное право выполняет в этой защите функцию последнего рубежа. Ряд составов преступлений в Уголовном кодексе Российской Федерации (УК РФ) непосредственно направлен на охрану основ экономического суверенитета. Ключевыми среди них являются:

- статья 174.1 УК РФ: легализация (отмывание) денежных средств или иного имущества, приобретенных лицом в результате совершения им преступления;
- статья 193 УК РФ: невозврат из-за границы средств в иностранной валюте;
- статья 194 УК РФ: уклонение от уплаты таможенных платежей, взимаемых с организации или физического лица;
- статья 226.1 УК РФ: контрабанда сильнодействующих, ядовитых, отравляющих, взрывчатых, радиоактивных веществ, радиационных источников, ядерных материалов, огнестрельного оружия, стратегически важных товаров и ресурсов или культурных ценностей.

Эффективность борьбы с данными преступлениями определяется не только строгостью такого вида наказания, как лишение свободы, но и способностью государства изъять преступно нажитое, лишить злоумышленников экономической мотивации и компенсировать причиненный ущерб. Эту задачу решает институт конфискации имущества (ст. 104.1 УК РФ).

Конфискация имущества, будучи иной мерой уголовно-правового характера, преследует три следующие основные цели, которые приобретают особое значение в сфере защиты экономического суверенитета.

1. Восстановительная (компенсационная): возврат государству (или иному потерпевшему) имущественной выгоды, извлеченной преступным путем. Это прямое возмещение ущерба, нанесенного экономической безопасности (неуплаченные таможенные платежи, выведенная валюта).

2. Превентивно-карательная: лишение преступника и криминальных структур материальной основы для дальнейшей противоправной деятельности. Утрата капитала подрывает экономическую мощь организованных групп, занимающихся контрабандой или отмыванием средств.

3. Символически-правовая: утверждение силы государственного закона и принципа неотвратимости ответственности. Демонстрация того, что преступления против основ экономики государства не просто наказуемы, но и экономически невыгодны.

В контексте статей 174.1, 193, 194, 226.1 УК РФ конфискация трансформируется из меры общего характера в специализированный инструмент экономической обороны.

Действующий институт конфискации имущества, закрепленный в статье 104.1 Уголовного кодекса Российской Федерации, был создан для задач иной эпохи. Его основная цель – лишение преступника специфических доходов от конкретного деяния в рамках классического уголовного процесса. В условиях беспрецедентного санкционного давления и необходимости мобилизации ресурсов для обеспечения экономического суверенитета и устойчивого развития эта модель обнаруживает системную недостаточность.

Ключевыми проблемами действующей системы являются следующие.

– Консервативный, а не активный характер. Конфискация возможна только после возбуждения уголовного дела и доказанности вины конкретного лица в совершении конкретного преступления. Это делает невозможным оперативное реагирование на действия лиц, формально не подпадающих под уголовную от-

ветственность, но наносящих системный ущерб экономической безопасности (например, бенефициары недружественных иностранных структур).

- Узость целеполагания. Конфискованные средства поступают в федеральный бюджет как общие, нецелевые доходы. Отсутствует прямая, видимая для общества связь между изъятием активов у нарушителей и компенсацией ущерба, нанесенного санкциями, или финансированием конкретных проектов развития.

- Проблемы с иностранными активами и «третьими лицами». Механизмы изъятия имущества, формально принадлежащего подставным лицам или находящегося под контролем сложных офшорных структур, крайне громоздки. Международное сотрудничество по конфискации с рядом юрисдикций парализовано.

- Несоответствие масштабу угрозы. Санкции носят коллективный, экономико-политический характер и наносят ущерб всему народу и государству в целом. Ответные меры, включая конфискацию, должны быть адекватны этому масштабу, выходя за рамки индивидуальной уголовной ответственности.

Таким образом, назрела объективная необходимость в реформе, которая трансформировала бы конфискацию из инструмента уголовной политики в элемент государственной экономической стратегии.

Ключевым нововведением должно стать принятие федерального закона о гражданско-правовой конфискации имущества, наносящего ущерб экономическому суверенитету и безопасности Российской Федерации. Эта мера не заменяет, а дополняет уголовную конфискацию и действует по своим правилам. Возможность вторжения в право частной собственности в целях защиты публичных интересов уже получила нормативную конкретизацию в Гражданском кодексе Российской Федерации, который, называя в числе основных начал гражданского законодательства неприкосновенность собственности (пункт 1 статьи 1), допускает тем не менее возможность принудительного прекращения права собственности по предусмотренным законом основаниям, включая конфискацию, определяемую как безвозмездное изъятие имущества у собственника по решению суда в виде санкции за соверше-

ние преступления или иного правонарушения (подпункт 6 пункта 2 статьи 235 и пункт 1 статьи 243)¹.

Рассмотрим суть модели.

1. Основание для конфискации: не доказанное в уголовном порядке преступление, а установленный специальным уполномоченным органом (например, Генеральной прокуратурой или Росфинмониторингом) факт происхождения имущества из деятельности, наносящей ущерб экономическому суверенитету. Сюда могут быть отнесены:

- получение доходов в результате соблюдения иностранных санкций в ущерб российским контрагентам;
- инвестирование средств в экономику недружественных государств, ведущее к укреплению их потенциала для продолжения санкционной политики;
- владение активами, прямая собственность на которые запрещена для иностранных лиц (стратегические предприятия, земли приграничных территорий), через сложные схемы с нарушением законодательства;
- доказанное (например, через анализ банковских операций и деклараций) несоответствие стоимости имущества законным доходам лица, причастного к деятельности, угрожающей экономической безопасности.

2. Процедура: дело рассматривается в арбитражном суде в рамках отдельного гражданского судопроизводства. Бремя доказывания законности происхождения имущества лежит на его владельце (реверсия бремени доказывания). Государство представляет доказательства связи имущества с вредоносной деятельностью.

Преимуществами предлагаемого подхода являются:

- обход уголовно-процессуальных барьеров: не требуется доказательство вины «вне разумных сомнений», достаточно баланса вероятностей. Не требуется личное участие ответчика;
- скорость и гибкость: процедура гражданского судопроизводства может быть более оперативной;

¹ Постановление Конституционного Суда РФ от 07.03.2017 №5-П «По делу о проверке конституционности пункта 1 части третьей статьи 81 и статьи 401.6 Уголовно-процессуального кодекса Российской Федерации в связи с жалобами гражданина А.Е. Певзнера» // СПС «КонсультантПлюс».

– широта охвата: позволяет нацеливаться на активы, которые сложно или невозможно конфисковать в рамках уголовного дела (из-за отсутствия состава преступления, смерти фигуранта, истечения сроков давности).

3. Создание целевых фондов устойчивого развития как механизма использования конфискованных активов.

Чтобы обеспечить прямую связь между конфискацией и компенсацией ущерба, необходимо изменить судьбу конфискованного имущества. Предлагается создание двухуровневой системы целевых фондов.

3.1. Государственный фонд компенсации санкционного ущерба и суверенного развития (ФКСУР).

Правовая форма – государственная корпорация или фонд с особым публично-правовым статусом.

Источники формирования:

– все средства, вырученные от реализации имущества, конфискованного на основании решений о гражданско-правовой конфискации;

– часть средств, конфискованных по приговорам суда за преступления против экономического суверенитета (ст. 174.1, 193, 194, 226.1 УК РФ и др.);

– добровольные взносы;

– доходы от управления активами фонда.

Целевое назначение средств:

– финансирование программ импортозамещения в критически важных отраслях (микроэлектроника, станкостроение, фармацевтика, сельхозтехника). Предоставление льготных займов и грантов российским компаниям-разработчикам;

– субсидирование проектов в новых субъектах РФ и на территориях опережающего развития. Инфраструктурные проекты, восстановление промышленности;

– поддержка системообразующих предприятий, оказавшихся в трудной ситуации из-за санкций, в обмен на увеличение государственной доли или специальные условия по выпуску продукции;

– финансирование научных исследований и разработок в сфере технологического суверенитета.

3.2. Специальные фонды при федеральных органах исполнительной власти.

Например, Фонд поддержки финансовой стабильности при Минфине (для капитализации банков, столкнувшихся с оттоком капитала), Фонд технологического прорыва при Минпромторге.

Средства в эти фонды могут перечисляться из ФКСУР под конкретные, утвержденные Правительством программы.

Политический и социальный эффект: прозрачность и понятность целевого использования конфискованных средств легитимизирует саму меру конфискации в глазах общества. Формируется позитивный нарратив: «Активы тех, кто вредил стране, идут на благо страны».

4. Совершенствование международно-правового инструментария и работы с иностранными активами.

В условиях блокирования традиционных каналов правовой помощи необходимо развивать асимметричные меры.

4.1. Введение зеркальной конфискации (компенсаторной конфискации).

Механизм: принятие федерального закона, позволяющего в судебном порядке налагать арест и обращать в доход государства имущество иностранных лиц (государств, компаний, граждан), находящееся на территории РФ, в качестве компенсации за ущерб, причиненный их недружественными действиями или бездействием российским субъектам. Основанием может служить, например, решение российского суда о взыскании ущерба с иностранной компании, которая нарушила контракт из-за санкций.

Правовое обоснование: принцип взаимности и ответных мер в международном праве. Это не конфискация в классическом смысле, а мера гражданско-правовой ответственности, обеспечиваемая обращением взыскания на имущество должника.

4.2. Создание реестра суверенных активов и работа с дружественными юрисдикциями.

Идентификация и учет: формирование публичного реестра иностранных активов (недвижимость, акции, доли), которые могут быть потенциально обращены в доход государства по решениям российских судов.

Развитие механизмов взаимного признания судебных решений в рамках ЕАЭС, СНГ, БРИКС и с другими дружественными странами. Это позволит реализовывать конфискованное имущество на их рынках.

5. Стимулирующие и гарантийные механизмы для добровольного возврата активов.

Реформа должна включать не только карательную, но и стимулирующую составляющую.

Программа добровольной репатриации капиталов: установление ограниченного по времени периода, в течение которого лица могут вернуть активы из-за рубежа в Россию, заплатив специальный компенсационный сбор (значительно ниже потенциальных рисков полной конфискации). Гарантия неуголовного преследования за валютные и налоговые нарушения, сопутствовавшие первоначальному выводу.

Щадящий режим конфискации при сотрудничестве: закрепление в УПК и ГПК норм о значительном смягчении последствий (например, конфискация только части активов или рассрочка выплаты эквивалентной стоимости) для лиц, активно способствующих возврату имущества, раскрытию схем и привлечению других виновных.

6. Организационно-управленческие и кадровые аспекты реформы.

Для реализации новых полномочий необходима структурная перестройка.

Создание межведомственного центра управления активами (на базе Росимущества) с привлечением специалистов по оценке, управлению, ликвидации и доверительному управлению сложными активами (бизнесами, пакетами акций, интеллектуальной собственностью).

Образование специализированных судебных коллегий по делам о гражданско-правовой конфискации и зеркальных мерах в арбитражных судах и судах общей юрисдикции.

Подготовка кадров: создание программ переподготовки для следователей, прокуроров, судей, юристов и финансовых аналитиков, специализирующихся на новых механизмах конфискации и работе с целевыми фондами.

Для наглядного представления эффективности предлагаемого подхода можно рассмотреть модель взаимодействия.

Источник: конфискация по делу о крупномасштабной контрабанде и уклонении от уплаты таможенных платежей (ст. 194, 226.1 УК РФ).

Актив: денежные средства в размере 5 млрд руб., вырученные от реализации конфискованного имущества.

Направление ресурса: целевой фонд технологического суверенитета.

Конечный результат: финансирование кластера по производству микроэлектронных компонентов для автомобильной промышленности, что снижает зависимость от импорта и создает новые высокотехнологичные рабочие места.

Таким образом, возникает прямая и понятная цепочка: преступление против экономических основ государства -> изъятие ресурса у преступника -> трансформация ресурса -> инвестиция в укрепление экономического суверенитета.

Предлагаемые направления реформы института конфискации знаменуют его переход из сугубо правовой плоскости в плоскость экономической политики и государственного управления. Конфискация перестает быть лишь мерой ответственности и становится:

1) инструментом экономического противодействия, позволяя наносить точечные, болезненные удары по интересам тех, кто финансирует или извлекает выгоду из подрыва российской экономики;

2) источником реинвестирования, создавая замкнутый цикл: изъятие ресурсов у противников суверенитета -> их концентрация в целевых фондах -> финансирование проектов, усиливающих этот самый суверенитет;

3) фактором социальной справедливости, визуализируя для общества процесс возврата «награбленного» на благо национального развития.

Реализация этого потенциала требует решительной, но взвешенной реформы. Необходимо вывести конфискацию за узкие рамки уголовного процесса, создать профессиональную систему управления конфискованными активами и встроить ее в

национальную систему стратегического планирования через целевые фонды развития. При этом крайне важно обеспечить надежные процессуальные гарантии и прозрачность, чтобы мощный инструмент укрепления суверенитета не превратился в оружие произвола.

Успех реформы будет зависеть от системности подхода, сочетания жестких принудительных мер со стимулирующими механизмами, создания прозрачных и профессиональных институтов управления активами, а также от безусловной опоры на национальную правовую систему. Реализованный в полной мере, этот комплекс мер способен значительно усилить экономическую устойчивость России и создать новые, долгосрочные источники финансирования ее суверенного развития.

В современных геоэкономических условиях конфискация имущества переживает второе рождение. Она более не является архаичным довеском к уголовному наказанию, а становится современным, гибким и мощным стратегическим ресурсом государственного управления. Ее потенциал заключается в способности выполнять тройную функцию: карательную, компенсационную и инвестиционную.

Государство, которое научится эффективно и легитимно изымать ресурсы у тех, кто подрывает его экономическую основу, и направлять эти ресурсы на созидательные цели, получает серьезное конкурентное преимущество. Оно не только очищает экономическое поле, но и активно формирует свое суверенное будущее, превращая угрозы в возможности для роста. Конфискация в этой парадигме – это не конфискация прошлого, а инвестиция в будущее.

Список источников

1. Постановление Конституционного Суда РФ от 07.03.2017 №5-П «По делу о проверке конституционности пункта 1 части третьей ст. 81 и ст. 401.6 Уголовно-процессуального кодекса Российской Федерации в связи с жалобами гражданина А.Е. Певзнера» // СПС «КонсультантПлюс».

1.11 Государственные меры и политика противодействия теневой экономике

Теневая экономика в современных условиях представляет собой сложное и многогранное явление, оказывающее существенное влияние как на функционирование национальной экономики, так и на устойчивость отдельных хозяйствующих субъектов. Ее развитие является объективным процессом, возникающим вследствие несовершенства экономических механизмов, дисфункций государственного регулирования и институциональной среды в целом. Учитывая, что значительная часть экономических операций может выходить за рамки официального учета, теневая экономика формирует искаженную картину реального экономического развития, подрывает финансовую стабильность, препятствует инновационному росту и создает дополнительные риски для бизнеса¹.

Теневая активность проявляется в самых разнообразных формах: от скрытой занятости до уклонения от уплаты налогов, от нелегального производства до коррупционных схем. В результате хозяйствующие субъекты вынуждены функционировать в условиях неравной конкуренции, поскольку часть участников рынка получает незаконные преимущества через снижение обязательных платежей или обход регуляторных требований.

Уход в тень становится способом сокращения издержек, повышения конкурентоспособности и сохранения финансовых ресурсов. В таких условиях налоговая система воспринимается как несправедливая и экономически неэффективная, что усиливает склонность к неформальной деятельности.

Не менее значимую роль играет сложность и бюрократизированность административных процедур. Регистрация предприятий, получение лицензий, отчетность и многочисленные проверки становятся фактором, стимулирующим уход в теневой сектор. Чем выше административные барьеры и чем больше формальных требований предъявляется к бизнесу, тем выше вероятность того,

¹ Чуприкова З.В., Иванова С.С. Теневая экономика и ее влияние на экономическую безопасность хозяйствующего субъекта транспортной отрасли // Новое поколение: достижения и результаты молодых ученых в реализации научных исследований: сборник научных трудов по результатам VIII международной научно-практической конференции. СПб., 2024.

что часть экономической активности будет осуществляться неофициально. В странах и регионах с низким качеством государственного управления теневой сектор развивается особенно активно¹.

Важным фактором роста теневой экономики является коррупция, которая формирует альтернативные, нелегальные механизмы взаимодействия между бизнесом и государственными структурами. Коррупционные практики позволяют обходить формальные нормы, снижать затраты на соблюдение законодательства, а также обеспечивают теневым субъектам преимущества перед добросовестными участниками рынка. Коррупция в современной экономике играет двойственную роль: она не только является следствием развития теневой сферы, но и активно способствует ее расширению. Так формируется замкнутый круг: нелегальные практики укрепляются, а доверие к государственным и правовым институтам систематически подрывается. Этот процесс взаимосвязанный и самоподдерживающийся.

Одним из ключевых условий, при которых бизнес и граждане уходят в тень, является низкий уровень доверия к государству. Если люди считают, что система несправедлива, что ресурсы распределяются не по заслугам, а по связям или что государство не выполняет свои социальные обязательства, у них пропадает мотивация к соблюдению законов. В таких условиях уклонение от налогов, сокрытие доходов и участие в неформальных схемах воспринимаются не как преступление, а как рациональный выбор. Здесь социально-психологические мотивы, такие как страх, несправедливость, цинизм, оказываются не менее значимыми, чем чисто экономические издержки.

Экономическая нестабильность также усиливает теневую активность. В периоды кризисов, роста безработицы и падения доходов неформальный сектор становится для многих механизмом выживания. Люди ищут любые источники дохода, даже если они вне правового поля. Для домохозяйств это способ сохранить минимальный уровень потребления, для бизнеса – шанс остаться

¹ Скутанова А.В. Теневая экономика, ее виды и социально-экономические последствия // Молодежный научный форум: сборник статей по материалам CCXL студенческой международной научно-практической конференции. М., 2024.

на плаву, избежать банкротства и сохранить конкурентоспособность в жестких условиях.

Не менее важна и структурная неоднородность экономики. В регионах с низким уровнем развития, слабой инфраструктурой и ограниченными возможностями трудоустройства теневая экономика часто выполняет функцию социального буфера. Низкий уровень образования, отсутствие рабочих мест, удаленность от центров экономической активности – все это толкает людей к неформальной занятости и скрытому предпринимательству. Здесь тень – не столько выбор, сколько вынужденная необходимость.

В условиях цифровой трансформации экономика сталкивается с новыми вызовами. Цифровизация имеет двойной эффект:

- с одной стороны, она повышает прозрачность, улучшает контрольные механизмы и в перспективе способствует легализации;
- с другой – открывает пространство для новых форм уклонения: электронная коммерция без регистрации, удаленная работа через платформы, криптовалютные расчеты, трансграничные цифровые услуги.

Эти явления усложняют традиционные методы надзора, требуя от государства более гибких, технологичных и оперативных подходов к регулированию. В совокупности перечисленные факторы формируют сложную и динамичную систему, влияющую на масштабы и структуру теневой экономики. Понимание их взаимодействия позволяет глубже анализировать причины распространения теневой активности и разрабатывать более точные и эффективные механизмы государственного регулирования.

Теневая экономика, по своей природе стремящаяся к сокрытию, плохо поддается оценке. Существует ряд методов, позволяющих приблизиться к реальным объемам скрытой деятельности. Они делятся на прямые и косвенные (или косвенные) и дополняются модельными подходами.

Прямые методы базируются на изучении индивидуального поведения.

- Анкетные опросы и интервью. Исследователи напрямую опрашивают предпринимателей и работников, чтобы узнать долю теневой деятельности. Преимущество метода – получение детальной информации о мотивах и условиях. Однако точность

ограничена, поскольку респонденты часто не признаются в нарушениях из-за страха наказания. Как отмечается в исследовании Мастака и Ванчеа, точность опросов зависит от готовности людей сотрудничать, которая очень низка при обсуждении незаконных доходов.

– Контрольные проверки и наблюдения. Налоговые органы и трудовые инспекции выявляют нарушения в ходе инспекций. Данные проверок могут быть использованы для статистических оценок, но они отражают только выявленную часть теневого сектора¹.

Непрямые методы используют статистические несоответствия и физические индикаторы.

– Метод расходования наличных денежных средств (currency demand method) основан на предположении, что увеличение доли наличных платежей связано с ростом уклонения от налогов. Фейге впервые предложил этот подход, предполагая, что большая доля наличных операций коррелирует с неучтенным доходом. Метод анализирует динамику наличных денег и на этой основе оценивает теневой сектор.

– Метод потребления электроэнергии. Этот метод, разработанный Каунманном и Калибердой, исходит из того, что потребление электричества отражает общий объем экономической активности. Если рост потребления энергии опережает рост ВВП, разница может свидетельствовать о росте теневой экономики. Метод позволяет учитывать физический показатель, но он может быть искажен технологическими изменениями².

– Статистические расхождения. Разница между доходами и расходами домохозяйств, несогласованность между производственными и расходными измерениями ВВП, различия в международной торговой статистике – эти расхождения используются как индикаторы скрытой деятельности. Например, метод сравне-

¹ Исик Л.В., Канаки В.В. Политика противодействия теневой деятельности в экономических системах // Инновационные логистические решения в условиях экономики трансформации: технологический суверенитет, импортозамещение, цифровое равенство: материалы международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 09–10 ноября 2023 года. Ростов н/Д: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2023.

² Костин А.В., Мартель А.В., Кашникова А.Д. Оценка доли теневой экономики России по электропотреблению // Мир экономики и управления. 2017. №4.

ния доходов и расходов населения опирается на гипотезу, что реальный уровень потребления должен соответствовать зарплате; если расходы превышают официальные доходы, разница может быть объяснена теневыми доходами.

Модельные методы включают более сложные математические подходы.

– Модель множественных индикаторов и множественных причин (MIMIC). Эта эконометрическая модель рассматривает теневую экономику как латентную переменную, на которую влияют несколько факторов (налоговая нагрузка, уровень безработицы, эффективность институтов) и которая, в свою очередь, влияет на ряд наблюдаемых индикаторов (например, наличные деньги, уровень занятости, производство электроэнергии). Статья Мастака и Ванчеа подчеркивает, что модель MIMIC учитывает множественные причины и множественные эффекты, что повышает достоверность оценки скрытого сектора. Однако метод сложен и чувствителен к выбору переменных.

– Композитные (синтетические) индексы. Современные исследования предлагают использовать совокупность индикаторов для расчета интегрированного показателя, отражающего уровень теневой экономики. Создание такого индекса позволяет учесть разные источники данных и сгладить недостатки отдельных методов. Например, Заман и Гошчин предложили синтетический показатель, который включает несколько показателей и дает более сбалансированную картину¹.

Выбор метода зависит от доступности данных, целей исследования и специфики экономики. В большинстве случаев для более точной оценки рекомендуется использовать комбинацию методов и регулярно обновлять данные, учитывая развитие цифровых технологий и изменения в структуре экономики.

Борьба с теневой экономикой требует комплексного применения правовых, организационных и экономических инструментов. В Российской Федерации стратегические ориентиры сформулированы в Стратегии экономической безопасности до 2030 года,

¹ Какалия Д.А., Сорокина Ю.В. Теневая экономика // Интеллектуальный потенциал XXI века инновационной России: материалы XII Всероссийской научно-практической конференции студентов, Мценск, 26 мая 2023 года. Орел: Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, 2024.

где теневая экономика названа одной из ключевых угроз. Стратегия предусматривает совершенствование налоговой и таможенной политики, повышение эффективности контроля и надзора, создание благоприятных условий для ведения легального бизнеса. На международном уровне активно развиваются и внедряются стратегические меры по сокращению масштабов теневой экономики. Рассмотрим ключевые из них.

1. Упрощение налоговой системы и снижение административной нагрузки. Чем проще, прозрачнее и предсказуемее налоговое регулирование, тем выше мотивация бизнеса к тому, чтобы оставаться в формальном секторе. Внедрение специальных режимов, таких как патентная система, налоговые каникулы и льготы для малого предпринимательства, способствует легализации деятельности. Особое внимание уделяется цифровизации налоговой отчетности и администрирования, что снижает бюрократические издержки и упрощает взаимодействие с государством.

2. Борьба с коррупцией и укрепление институциональной среды. Повышение прозрачности достигается за счет развития электронного правительства, проведения открытых тендеров и создания независимых антикоррупционных органов. Эффективное взаимодействие между правоохранительными структурами и налоговыми органами позволяет выявлять и пресекать сложные схемы уклонения, а также раскрывать организованные преступные сети.

3. Создание условий для честной конкуренции. Снижение барьеров для входа на рынок, поддержка инноваций, защита прав собственности и обеспечение исполнения договоров делают легальную предпринимательскую деятельность более выгодной. Не менее важны наличие независимой судебной системы и реальная неизбежность ответственности за нарушения, так как это формирует правовое поле, в котором честный бизнес может развиваться без рисков.

4. Развитие финансовой инклюзии. Широкий доступ к банковским услугам, активное распространение безналичных и цифровых платежей способствуют сокращению наличных расчетов и серых операций. Параллельно важна работа по повышению

финансовой грамотности: граждане учатся легально управлять доходами, инвестировать и планировать бюджет, что снижает зависимость от неформальных практик.

5. Международное сотрудничество. Обмен налоговой информацией, совместные операции по противодействию отмыванию денег и трансграничной контрабанде, участие в международных инициативах (таких как ОЭСР и FATF) позволяют эффективно бороться с глобальными схемами уклонения. Прозрачность международных финансовых потоков, особенно в части трансфертного ценообразования и офшорных структур, становится критически важной для предотвращения вывода капитала.

Реализация этих мер требует не только нормативных изменений, но и глубоких системных преобразований: формирования культуры законопослушания, укрепления доверия между государством и бизнесом, а также последовательной просветительской работы. Только комплексный и долгосрочный подход способен обеспечить устойчивое сокращение теневой экономики и переход к более справедливой и эффективной экономической системе.

Цифровые решения становятся мощным инструментом выявления и предотвращения скрытых операций. Их потенциал проявляется на трех уровнях: макроэкономическом (работа государственных органов), мезоэкономическом (связи между компаниями и рынком) и микроэкономическом (внутренние процессы предприятий).

1. Электронный инвойсинг и фискальные кассы. Как обсуждалось выше, переход на электронные счета позволяет налоговым службам оперативно получать информацию о сделках и контролировать НДС. Опыт Мексики и Италии показывает, что e-invoicing способствует легализации миллионов предприятий и снижает налоговые потери. В России постепенно вводится электронный документооборот, что должно усилить контроль в торговле и строительстве.

2. Аналитика больших данных и искусственный интеллект. Налоговые органы внедряют модели машинного обучения для выявления подозрительных транзакций, сегментации налогоплательщиков и прогнозирования рисков. Использование алгоритмов для отбора объектов налоговых проверок снижает ресурсоем-

кость контроля и повышает его эффективность. В отчете ЕУ приводятся случаи, когда применение машинного обучения позволило налоговым службам Австрии и Болгарии существенно повысить результативность аудитов.

3. Платформы блокчейн и технологии распределенного реестра. Они обеспечивают прозрачность и неизменяемость записей о транзакциях, что затрудняет манипуляции и подделку документов. В перспективе блокчейн может использоваться для отслеживания происхождения товаров (продовольственная безопасность, контроль поставок), смарт-контрактов в государственном закупочном секторе и предотвращения коррупционных схем.

4. Системы электронных платежей и финансовая инклюзия. Развитие безналичных платежей уменьшает использование наличных денег и упрощает контроль оборотов. Банковские транзакции оставляют цифровой след, который помогает налоговым органам проверять соответствие оборота официальным данным. В странах, где стимулируются электронные расчеты, доля теневой экономики снижается.

5. Онлайн-маркетплейсы и регуляторные платформы. Современные торговые площадки могут обязать продавцов регистрировать деятельность и уплачивать налоги. Создание реестров самозанятых и интеграция маркетплейсов с налоговой службой позволит вывести в легальное поле значительную часть электронной торговли.

Для успешной цифровизации необходима защита данных, техническая готовность и наличие соответствующие компетенции как у государственных служб, так и у бизнеса. Большие вложения в IT-инфраструктуру окупаются уменьшением теневых схем и ростом доверия.

Список источников

1. Чуприкова, З.В. Теневая экономика и ее влияние на экономическую безопасность хозяйствующего субъекта транспортной отрасли / З.В. Чуприкова, С.С. Иванова // Новое поколение: достижения и результаты молодых ученых в реализации научных исследований: сборник научных трудов по результатам

VIII международной научно-практической конференции. – Санкт-Петербург, 2024.

2. Скутанова, А.В. Теневая экономика, ее виды и социально-экономические последствия / А.В. Скутанова // Молодежный научный форум: сборник статей по материалам ССХЛ студенческой международной научно-практической конференции. – Москва, 2024.

3. Веснина, М.С. Теневая экономика и коррупция: взаимосвязь и способы противодействия / М.С. Веснина // Студенческий. – 2024. – №12-4(266).

4. Исик, Л.В. Политика противодействия теневой деятельности в экономических системах / Л.В. Исик, В.В. Канаки // Инновационные логистические решения в условиях экономики трансформации: технологический суверенитет, импортозамещение, цифровое равенство: материалы международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 09–10 ноября 2023 года. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2023.

5. Костин, А.В. Оценка доли теневой экономики России по электропотреблению / А.В. Костин, А.В. Мартель, А.Д. Кашникова // Мир экономики и управления. – 2017. – №4.

6. Какалия, Д.А. Теневая экономика / Д.А. Какалия, Ю.В. Сорокина // Интеллектуальный потенциал XXI века инновационной России: материалы XII всероссийской научно-практической конференции студентов, Мценск, 26 мая 2023 года. – Орел: Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, 2024.

7. Технологические и управленческие инновации: актуальные факторы экономической безопасности территорий и сфер национальной экономики / Е.Н. Макаренко, А.У. Альбеков, В.Б. Украинцев [и др.]. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2025. – 251 с.

1.12 Налогообложение и фискальная устойчивость в системе национальных приоритетов развития

Фискальная устойчивость государства представляет собой способность бюджетной системы обеспечивать выполнение публичных обязательств в долгосрочной перспективе за счет устойчивых внутренних источников доходов при допустимом уровне фискальных рисков. В системе экономического суверенитета фискальная устойчивость выступает ключевым элементом, определяющим степень финансовой самостоятельности государства и его независимость от внешних источников заимствований и конъюнктурных факторов.

В структуре доходов бюджетной системы Российской Федерации доминирующее значение имеют налоговые поступления. По данным Федеральной налоговой службы, налоговые доходы формируют 87,7% совокупных доходов консолидированного бюджета, что свидетельствует о высокой зависимости бюджетной системы от эффективности налогового администрирования и устойчивости налоговой базы¹.

Экономический суверенитет государства предполагает наличие устойчивых внутренних источников финансирования развития, что в условиях современной экономики достигается прежде всего через эффективную налоговую систему. Налогообложение выполняет не только фискальную, но и стратегическую функцию, обеспечивая перераспределение ресурсов в пользу приоритетных направлений развития.

С точки зрения структуры налоговых доходов ключевую роль играют налог на доходы физических лиц, налог на прибыль организаций и налог на добавленную стоимость, которые в совокупности формируют основную часть налоговых поступлений бюджета, свидетельствуя о тесной взаимосвязи между фискальной устойчивостью и динамикой экономической активности, а также уровнем доходов хозяйствующих субъектов и населения (рис. 1).

¹ Поступление налогов и сборов в бюджетную систему РФ в январе июне 2024 года [Электронный ресурс]. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/15116543 (дата обращения: 01.11.2025).

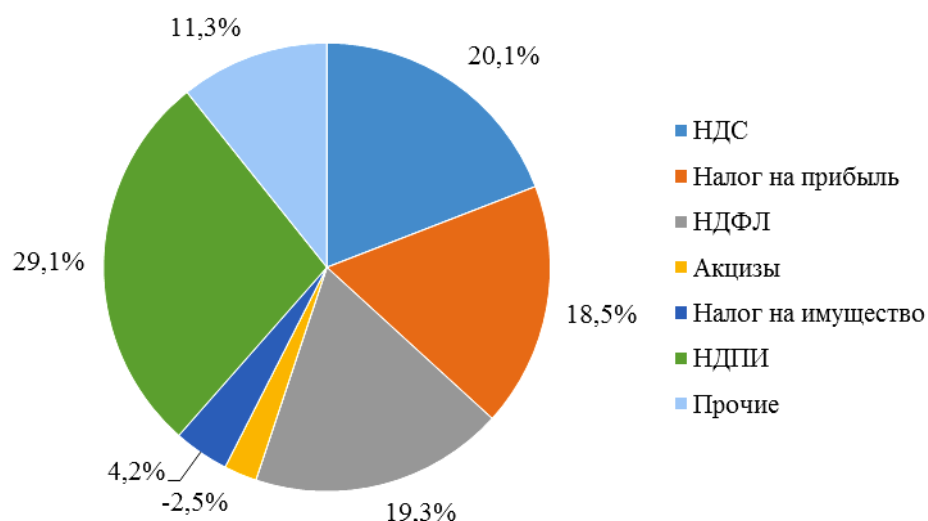


*Рисунок 1 – Налоговые поступления
в консолидированный бюджет РФ в 2024 году¹*

Практические данные свидетельствуют о том, что в структуре налоговых доходов Российской Федерации преобладают налоги, напрямую зависящие от динамики экономической активности. Так, налоги на прибыль организаций, налог на добавленную стоимость и налог на доходы физических лиц в совокупности формируют около 60% налоговых доходов консолидированного бюджета, что указывает на тесную взаимосвязь между экономическим ростом и фискальной устойчивостью (табл. 1).

Таблица 1 – Структура ключевых налоговых источников и их влияние на устойчивость бюджета²

Налог	Экономическая база	Вклад в фискальную устойчивость
Налог на прибыль организаций	Финансовый результат бизнеса	Высокий, но чувствителен к циклам
НДС	Добавленная стоимость	Стабильный источник доходов
НДФЛ	Доходы населения	Социально значимый и устойчивый
Имущественные налоги	Активы	Умеренный, долгосрочный

Данные таблицы 1 подтверждают, что устойчивость налоговой базы определяется не только объемом экономической активности, но и ее структурой. Доминирование косвенных и массовых

¹ Налоговые сборы в 2024 году выросли на 20% [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7535448> (дата обращения: 04.11.2025).

² Обобщена авторами по данным ФНС РФ.

налогов повышает устойчивость бюджетных доходов, тогда как чрезмерная концентрация на отдельных источниках усиливает фискальные риски.

Фискальные риски в налоговой сфере представляют собой вероятность отклонения фактических налоговых поступлений от прогнозных значений под воздействием экономических, институциональных и поведенческих факторов¹. Их реализация приводит к снижению устойчивости доходной базы бюджета и ограничивает возможности государства по финансированию национальных приоритетов развития.

На практике фискальные риски носят комплексный характер и затрагивают как доходную, так и расходную часть бюджетной системы. С точки зрения налогообложения целесообразно выделить следующие основные группы фискальных рисков (табл. 2).

Таблица 2 – Основные фискальные риски в налоговой системе и их влияние на устойчивое развитие²

Группа рисков	Содержание риска	Экономические последствия	Влияние на фискальную устойчивость
Макроэкономические	Замедление темпов роста, спад производства	Сокращение налоговой базы	Снижение доходов бюджета
Структурные	Концентрация налоговых доходов по отдельным отраслям	Рост зависимости бюджета	Увеличение неустойчивости доходов
Институциональные	Нестабильность налогового законодательства	Снижение инвестиционной активности	Ослабление налоговой базы
Административные	Недостаточная эффективность налогового администрирования	Рост недоимки и уклонения	Потери бюджетных доходов
Поведенческие	Рост теневой экономики	Сужение налоговой базы	Устойчивое снижение собираемости

Данные таблицы 2 показывают, что значительная часть фискальных рисков носит внутренний характер и может быть минимизирована за счет совершенствования налоговой политики и администрирования.

¹ Мороз В.В., Старкова О.А. Анализ налоговых рисков и методы оптимизации налогообложения организаций // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. №3 [Электронный ресурс]. URL: <https://esj.today/PDF/65ECVN325.pdf> (дата обращения: 04.11.2025).

² Составлена авторами по результатам исследований.

Эффективное управление фискальными рисками предполагает переход от реактивной налоговой политики к превентивному и стратегическому подходу, ориентированному на долгосрочное развитие. В этой связи особую роль играют следующие направления:

- обеспечение стабильности и предсказуемости налогового законодательства;
- развитие риск-ориентированных моделей налогового администрирования;
- повышение адресности налоговых льгот и стимулов;
- расширение налоговой базы за счет легализации экономической деятельности;
- снижение региональной и отраслевой концентрации налоговых доходов.

Ориентация налоговой политики исключительно на краткосрочное увеличение бюджетных поступлений за счет повышения налоговой нагрузки приводит к обратному эффекту – замедлению экономической активности и сужению налоговой базы. Исходя из этого приоритетным направлением налоговой политики становится формирование условий для расширения налогооблагаемой базы, а не усиление налогового давления (табл. 3).

Таблица 3 – Функции налоговой политики и их вклад в фискальную устойчивость¹

Функция налоговой политики	Содержание	Эффект для фискальной устойчивости
Фискальная	Формирование доходов бюджета	Обеспечение финансирования обязательств
Стимулирующая	Поддержка инвестиций и приоритетных отраслей	Расширение налоговой базы
Стабилизационная	Сглаживание экономических колебаний	Снижение фискальных рисков
Регулирующая	Структурные сдвиги в экономике	Долгосрочная устойчивость доходов

Фискальная устойчивость достигается при таком построении налоговой политики, при котором обеспечивается устойчивый рост налоговых поступлений без подрыва инвестиционной и предпринимательской активности, для чего налоговая политика

¹ Составлена авторами по результатам исследований.

должна учитывать фазу экономического цикла, отраслевую структуру экономики и стратегические приоритеты развития.

Анализ динамики налоговых доходов показывает, что в периоды экономического роста наибольший вклад в бюджетные поступления обеспечивают налоги, ориентированные на расширяющуюся экономическую базу (НДС, налог на прибыль, НДФЛ). В условиях замедления роста возрастает значение стабилизационной роли налоговой системы, направленной на поддержание платежеспособности хозяйствующих субъектов и сохранение налоговой базы (табл. 4).

Таблица 4 – Динамика налоговых доходов федерального бюджета Российской Федерации в 2020-2024 гг.¹

Налоговый доход	2020	2021	2022	2023	2024
НДС, всего, млрд руб., в том числе:	7202,17	9212,24	9552,80	11614,42	13522680,0
- НДС по реализуемым на территории РФ товарам (работам, услугам)	4268,63	5479,25	6489,38	7182,38	8733632,6
- НДС по ввозимым товарам	2933,55	3732,99	3063,42	4432,04	4789047,3
Налог на прибыль организаций	973,06	1478,39	1421,50	1767,76	2121959,9
Налог на доходы физических лиц	-	90,67	149,02	159,53	338,66
Акцизы (за исключением нефти и газа)	965,94	1074,16	951,17	1081,18	1300,82
Налог на добычу полезных ископаемых	4970,91	8874,57	11299,93	8477,82	10644,25

Уровень налоговой нагрузки является важнейшим параметром налоговой политики, определяющим возможности экономического роста и устойчивость налоговой базы. Практический анализ показывает, что превышение оптимального уровня налоговой нагрузки сопровождается снижением инвестиционной активности, ростом теневого сектора и, как следствие, сокращением налоговых поступлений.

Налоговая система, выступая инструментом фискальной устойчивости, одновременно формирует ряд ограничений для устойчивого экономического развития. К числу ключевых налоговых ограничений относятся чрезмерная налоговая нагрузка, не-

¹ Составлена авторами по: Исполнение федерального бюджета и бюджетов бюджетной системы Российской Федерации за 2024 год. М.: АО «Финпол», 2025. 114 с.

стабильность налоговых условий и недостаточная адресность налоговых стимулов.

Эмпирические наблюдения показывают, что увеличение налогового давления в условиях замедления экономического роста приводит к усилению поведенческих фискальных рисков, включая рост теневого сектора и снижение налоговой дисциплины. В результате ожидаемый фискальный эффект не достигается, а фискальная устойчивость снижается.

Особое значение в данном контексте приобретает эффект Лаффера, отражающий нелинейную зависимость между уровнем налоговой нагрузки и объемом налоговых поступлений. Превышение оптимального уровня налоговой нагрузки приводит к сокращению налогооблагаемой базы и снижению бюджетных доходов (рис. 2).

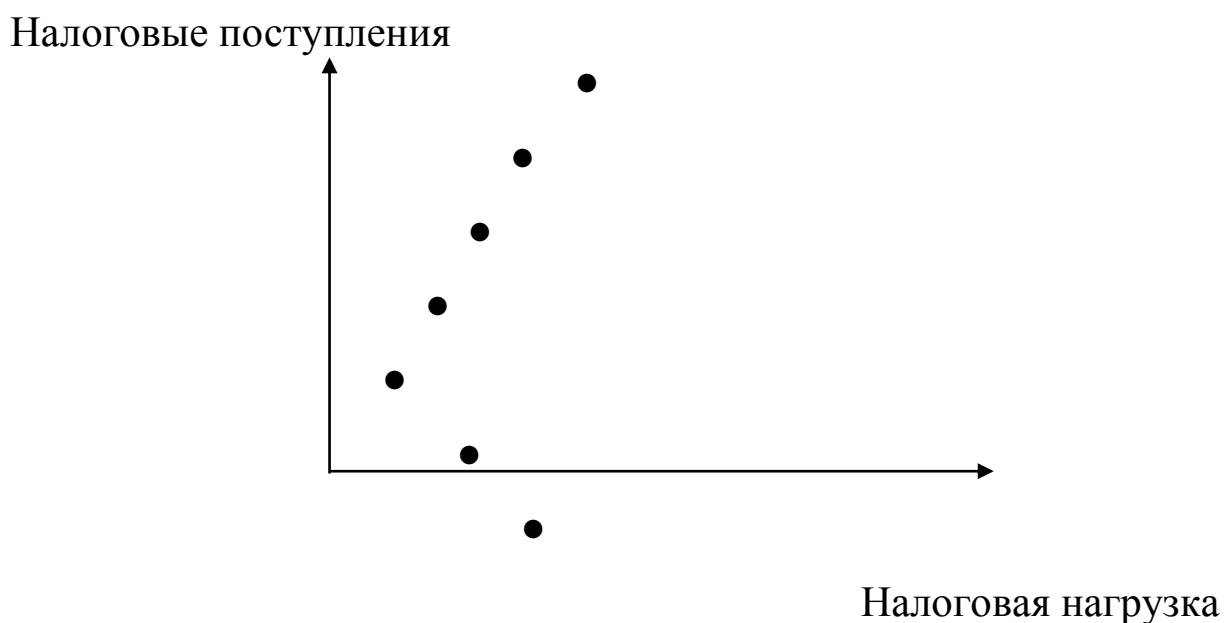


Рисунок 2 – Налоговые ограничения устойчивого развития и эффект Лаффера

Как показывает график, на начальном этапе увеличение налоговой нагрузки сопровождается ростом налоговых поступлений. После достижения порогового значения дальнейшее усиление налогового давления приводит к сокращению налоговой базы и снижению фискальной устойчивости.

Особую роль в обеспечении фискальной устойчивости приобретают налоговые стимулы, направленные на поддержку инвестиционной активности и развитие приоритетных отраслей экономики. Практика применения инвестиционных налоговых вычетов, ускоренной амортизации, специальных налоговых режимов и пониженных налоговых ставок показывает, что в среднесрочной перспективе такие меры способствуют росту налоговой базы и, как следствие, увеличению бюджетных доходов.

Практика применения налоговых стимулов в РФ показывает, что их адресное использование позволяет увеличить инвестиции в основной капитал и повысить производительность труда, тем самым оказывая положительное влияние на налоговые поступления по основным бюджетообразующим налогам¹. При этом ключевым условием эффективности налоговых стимулов является их адресность и временная ограниченность, что позволяет избежать выпадающих доходов бюджета в долгосрочном периоде.

Современная налоговая политика Российской Федерации выходит за рамки классической фискальной функции и становится важнейшим инструментом реализации национальных приоритетов развития, таких как технологический суверенитет, импортозамещение, стимулирование инвестиций и поддержка социальной стабильности. Эффективность этих мер подтверждается как официальными данными, так и практикой применения налоговых стимулов в текущем экономическом контексте.

Стратегия Российской Федерации ориентирована на укрепление технологического суверенитета с целью обеспечения устойчивого развития критически важных отраслей экономики. В рамках этой стратегии налоговое стимулирование используется как инструмент косвенной поддержки инновационной деятельности и технологических компаний.

Согласно анализу, проведенному Финансовым университетом при Правительстве Российской Федерации, налоговые меры, такие как инвестиционный налоговый вычет, ускоренная амортизация активов, а также льготные ставки по имущественным нало-

¹ Гурнак А.В., Назарова Н.А. Налоговое стимулирование экономического роста в России: проблемы и перспективы // Налоги и налогообложение. 2023. №1 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nalogovoe-stimulirovanie-ekonomicheskogo-rosta-v-rossii-problemy-i-perspektivy> (дата обращения: 21.12.2025).

гам для технологических компаний, позволяют снизить налоговую нагрузку и высвободить ресурсы для инвестиций в НИОКР и технологическое развитие. Так, для активов, используемых в научно-технической деятельности, допускается применение повышающего коэффициента амортизации до 3 к норме амортизации, что ускоряет возврат капитальных вложений в инновационные проекты¹.

По данным 2025 года, годовой оборот 5,7 тыс. российских малых технологических компаний (МТК) превысил 1,1 трлн рублей, а объем отгруженной инновационной продукции вырос на 22% в сравнении с аналогичным периодом прошлого года, что свидетельствует о том, что налоговое стимулирование в сочетании с другими мерами поддержки способствует активизации инновационной деятельности².

Применяемые меры демонстрируют практическую связь между налоговой политикой и технологическим развитием, что обосновывает использование налоговых инструментов в качестве инструмента достижения такой национальной цели, как технологического лидерства до 2036 года.

Импортозамещение является неотъемлемой частью текущей государственной политики, направленной на снижение зависимости от внешних поставок и создание устойчивых производственных цепочек внутри страны. Налоговая система в этом контексте выступает регулятором экономического поведения предприятий.

В качестве примера текущих мер можно привести планы правительства по введению специального налога (технологический сбор) на импорт электроники, который должен вступить в силу с сентября 2026 года и привлечь около 2,7 млрд долларов (примерно 220 млрд рублей) за три года для поддержки отечественного производства электроники и усиления импортозамещения в оборонно-промышленном секторе³. Указанная инициатива направлена на стимулирование местных производителей и созда-

¹ Рубан-Лазарева Н.В. Налоговые инструменты технологического развития компаний [Электронный ресурс]. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/05/19/nalogovie-instrumenti-tehnologicheskogo-razvitiya-kompanii (дата обращения: 12.11.2025).

² Там же.

³ Фахатова Н. Технологический сбор в России: что это такое и кто будет платить с 2026 года [Электронный ресурс]. URL: <https://www.business.ru/article/5890-tehnologicheskii-sbor> (дата обращения: 12.11.2025).

ние финансовых ресурсов для поддержки технологических отраслей, испытывающих дефицит западных технологий из-за санкций.

Налоговая политика оказывает существенное влияние и на инвестиционную активность в экономике. Структурные налоговые стимулы, включая инвестиционные вычеты, ускоренную амортизацию и льготные налоговые режимы для резидентов особых экономических зон (ОЭЗ), способствуют снижению издержек инвесторов и увеличению притока капитала в приоритетные сектора.

Например, в ОЭЗ «Иннополис» и других технологических кластерах предусмотрены налоговые льготы, такие как снижение налога на прибыль до 2% в федеральный бюджет и 0% в региональный бюджет первые 5 лет, а также освобождение от имущественных налогов и упрощенный таможенный режим для компонентов, что в совокупности стимулирует приток инвестиций и повышает привлекательность технологических проектов в России¹.

Такие налоговые стимулы способствуют созданию благоприятных условий для инвестирования, особенно в инновационных и высокотехнологичных сегментах экономики, и отражают связь между налоговой политикой и целями устойчивого экономического роста.

Социальная стабильность – это еще одна составляющая национальных приоритетов, тесно связанная с налоговой политикой. Налоги используются как инструмент перераспределения доходов, обеспечивая социальные гарантии и поддерживая уровень потребительского спроса.

В России действует система налоговых вычетов по НДФЛ для физических лиц, например вычеты по расходам на приобретение жилья (до 2 млн рублей) и уплаченные проценты по ипотеке (до 3 млн рублей), что оказывает стимулирующее влияние на сектор жилищного строительства и поддерживает спрос на рынке жилья².

¹ Рубан-Лазарева Н.В. Налоговые инструменты технологического развития компаний [Электронный ресурс]. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/05/19/nalogovie-instrumenti-tehnologicheskogo-razvitiya-kompanii (дата обращения: 12.11.2025).

² Налоговый кодекс РФ, ст. 220 и 221.1 [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/62f621e5835790398a88f80270fe2cf0b3710b3c/ (дата обращения: 12.11.2025).

Кроме того, налоговая система обеспечивает финансирование государственных социальных программ через стабильные поступления от таких ключевых налогов, как НДС, налог на прибыль и страховые взносы, что создает устойчивую основу для реализации обязательств государства перед гражданами и снижает риски социальных потрясений.

Таким образом, можно заключить, что фискальная устойчивость бюджетной системы в значительной степени определяется структурой налоговых доходов, их чувствительностью к экономической конъюнктуре и качеством налогового регулирования. Преобладание налогов, связанных с динамикой экономической активности, формирует как потенциал роста бюджетных поступлений, так и повышенные фискальные риски в ситуации замедления экономики и структурных дисбалансов. В этих условиях ключевым фактором устойчивости становится не уровень налоговой нагрузки, а способность налоговой системы обеспечивать предсказуемость доходов, диверсификацию налоговой базы и снижение внутренней уязвимости бюджета.

Использование налогообложения в системе национальных приоритетов развития расширяет функциональные рамки налоговой политики, превращая ее в инструмент структурных преобразований и долгосрочного экономического роста. Налоговые стимулы, встроенные в реализацию задач технологического суверенитета, импортозамещения, инвестиционной активности и социальной стабильности, позволяют сочетать фискальные интересы государства с задачами развития при условии их адресности и ограниченности во времени. В этом контексте фискальная устойчивость достигается не за счет усиления налогового давления, а посредством стратегически выстроенной налоговой политики, ориентированной на расширение налоговой базы и снижение системных фискальных рисков.

Список источников

1. Налоговый кодекс РФ, ст. 220 и 221.1. [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/62f621e5835790398a88f80270fe2cf0b3710b3c/ (дата обращения: 12.11.2025).

2. Гурнак А.В., Назарова Н.А. Налоговое стимулирование экономического роста в России: проблемы и перспективы // Налоги и налогообложение. – 2023. – №1 [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nalogovoe-stimulirovaniye-ekonomicheskogo-rosta-v-rossii-problemy-i-perspektivy> (дата обращения: 21.12.2025).
3. Исполнение федерального бюджета и бюджетов бюджетной системы Российской Федерации за 2024 год. – М.: АО «Финпол», 2025. – 114 с.
4. Мороз В.В., Старкова О.А. Анализ налоговых рисков и методы оптимизации налогообложения организаций // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – №3 [Электронный ресурс]. – URL: <https://esj.today/PDF/65ECVN325.pdf> (дата обращения: 04.11.2025).
5. Налоговые сборы в 2024 году выросли на 20% [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7535448> (дата обращения: 04.11.2025).
6. Поступление налогов и сборов в бюджетную систему РФ в январе – июне 2024 года [Электронный ресурс]. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/15116543 (дата обращения: 01.11.2025).
7. Рубан-Лазарева Н.В. Налоговые инструменты технологического развития компаний [Электронный ресурс]. – URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/05/19/nalogovie-instrumenti-tehnologicheskogo-razvitiya-kompanii (дата обращения: 12.11.2025).
8. Фахатова Н. Технологический сбор в России: что это такое и кто будет платить с 2026 года. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.business.ru/article/5890-tehnologicheskiiy-sbor> (дата обращения: 12.11.2025).

1.13 Роль сервисной модели цифровой налоговой экосистемы ФНС России в обеспечении устойчивого развития и фискальной стабильности

Исследование посвящено анализу сервисной модели цифровой налоговой экосистемы Федеральной налоговой службы Российской Федерации как институционального механизма обеспечения фискальной стабильности и устойчивого развития экономики. Обосновано, что цифровая трансформация налогового администрирования сопровождается переходом от контролирующей к сервисоцентричной модели, ориентированной на добровольное исполнение налоговых обязательств, снижение транзакционных издержек и повышение прозрачности налогового взаимодействия.

Цифровая трансформация государственного управления в современной России формирует новые подходы к организации налогового администрирования и структуре взаимодействия государства с гражданами и бизнесом. В условиях углубления процессов цифровизации, глобального давления на налоговые базы государств, расширения трансграничных финансовых практик и роста сложности экономических операций повышаются требования к качеству налогового администрирования, его оперативности, гибкости, транспарентности и способности адаптироваться к новым моделям поведения налогоплательщиков. Практика Федеральной налоговой службы России стала одной из самых успешных, позволяющей осуществить переход от традиционной контролирующей модели к цифровой сервисной экосистеме. Национальная модель фискальной политики обеспечивает ускорение процессов, автоматизацию операций, минимизацию административных барьеров и формирование устойчивого налогового пространства.

В центре новой парадигмы находится сервисная модель цифровой налоговой экосистемы. Под сервисной моделью понимается целостная, интегрированная система цифрового взаимодействия государства, бизнеса и граждан, основанная на предо-

ставлении комплекса взаимосвязанных налоговых сервисов, обеспечивающих автоматизированное исполнение налоговых обязательств, регистрацию экономической деятельности, обработку данных, налоговый контроль, аналитическую поддержку, прослеживаемость операций и управление рисками. Эта модель характеризуется переходом от административной логики к сервисоцентричной, в которой государство выступает провайдером цифровых услуг, создающих условия для добровольного исполнения налоговых обязательств и формирования устойчивой налоговой дисциплины¹.

Личные кабинеты налогоплательщиков, интегрированные с сервисами Единого налогового счета, сервисом подтверждения прав на налоговые льготы, инструментами расчета налоговой нагрузки и ведения имущественных налогов, обеспечивают налогоплательщикам доступ к расширенному массиву персонализированных данных и формируют единый цифровой интерфейс взаимодействия с налоговыми органами. Такая архитектура не только упрощает исполнение налоговых обязательств, но и способствует формированию прозрачной и предсказуемой среды налогового администрирования.

Сервис «Мой налог» для самозанятых создает полноценный цифровой контур налогообложения без необходимости непосредственного контакта с инспекциями. Это повышает уровень добровольного налогового комплаенса, снижает транзакционные издержки и ограничивает стимулы к уходу в неформальный сектор².

Сервисы онлайн-регистрации бизнеса, электронных доверенностей, автоматической генерации электронной подписи и подключения к электронному документообороту существенно снижают институциональные барьеры входа в предпринимательскую деятельность, сокращают административные издержки и повышают прозрачность экономического оборота.

¹ Цой Т.Р. Цифровизация налоговой функции в политике сервисно-контрольного налогового администрирования // Учетно-аналитическое и контрольно-статистическое обеспечение развития эффективной и конкурентной экономики: материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 80-летию юбилею д.э.н., профессора, заведующего кафедрой бухгалтерского учета Лабынцева Николая Тихоновича, Ростов-на-Дону, 22 ноября 2024 года. Ростов н/Д: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2024. С. 569-573.

² ФНС России. Сервис «Мой налог» [Электронный ресурс]. URL: <https://npd.nalog.ru/app/> (дата обращения: 15.12.2025).

Аналитические сервисы, такие как налоговые калькуляторы, сервис оценки налоговой нагрузки, инструменты проверки налоговых расчетов и имущественной аналитики, формируют предиктивный контур поддержки управленческих и финансовых решений налогоплательщика, способствуя повышению налоговой дисциплины и финансовой грамотности.

Цифровые международные сервисы, такие как «НДС-офис интернет-компаний», механизмы автоматического обмена финансовой информацией по стандарту CRS и сервис подтверждения резидентства, усиливают контроль над трансграничными операциями и способствуют защите национальной налоговой базы в условиях глобализации финансовых потоков.

В рамках международного взаимодействия стран БРИКС была инициирована и проведена целенаправленная дискуссия по разработке и внедрению ключевых показателей эффективности (КПЭ) для оценки клиентоцентричности деятельности налоговых администраций. Участие представителей России, Объединенных Арабских Эмиратов, Бразилии, Египта, Индии, Ирана, Китая и ЮАР обеспечило межсубъектный обмен эмпирическими подходами к измерению качества клиентского опыта, охватывающими как индикаторы добровольного соблюдения налогового законодательства, так и параметры понятности и доступности процедур налогового администрирования. Делегаты также обсудили внутренние КПЭ, ориентированные на оценку организационной устойчивости, эффективности управленческих процессов и соблюдения корпоративной этики в контексте повышения доверия налогоплательщиков к государственным институтам¹.

В 2025 г. ратифицировано межправительственное соглашение между Россией и Объединенными Арабскими Эмиратами об устранении двойного налогообложения и предотвращении уклонения от уплаты налогов на доходы и капитал². Соглашение устанавливает правовые механизмы предотвращения двойного нало-

¹ Рабочая группа БРИКС обсудила ключевые показатели эффективности и механизмы оценки клиентоцентричности налоговых служб [Электронный ресурс]. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/about_fts/inttax/16505737/ (дата обращения: 15.12.2025).

² ФНС России. Ратифицировано соглашение с ОАЭ об избежании двойного налогообложения [Электронный ресурс]. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/tax_doc_news/16445797/ (дата обращения: 15.12.2025).

гообложения по ключевым видам доходов, включая предпринимательскую деятельность, дивиденды, проценты и роялти, а также фиксированные ставки налогообложения для определенных категорий доходов. Норма направлена на укрепление международной налоговой прозрачности, снижение фискальных барьеров и создание устойчивой правовой базы для трансграничной экономической деятельности.

Структурная сложность и функциональная разнообразность цифровых сервисов ФНС России обуславливают необходимость их систематизации, что позволяет выявить внутреннюю логику цифровой экосистемы, определить взаимосвязи сервисов, оценить их роль в укреплении фискальной стабильности и классифицировать механизмы влияния на финансовый суверенитет государства. В целях решения данной задачи разработана типология цифровых сервисов, сгруппированных по функциональному назначению и институциональному воздействию на налоговую систему. Эта классификация представлена в таблице 1 и отражает структурную архитектуру сервисной модели ФНС, раскрывая логику воздействия каждого блока на устойчивость бюджетной системы.

Таблица 1 – Типология цифровых сервисов ФНС России и их влияние на фискальную стабильность и финансовый суверенитет

Группа сервисов	Примеры сервисов ФНС	Ключевые функции	Эффект для фискальной стабильности суверенитета
Транзакционные	Личный кабинет ФЛ/ИП/ЮЛ; «Единый налоговый счет»; «Уплата налогов и пошлин» ¹	Бесшовное исполнение налоговых обязательств	Рост собираемости; снижение недоимки; снижение трудозатрат на налоговое администрирование
Регистрационные	«Государственная онлайн-регистрация бизнеса» ²	Постановка на учет	Расширение налоговой базы. Частичная передача издержек налоговым органам
Аналитические	«Налоговый калькулятор»	Повышение налоговой дисциплины, налоговой грамотности	Снижение временных, денежных и моральных затрат

¹ ФНС России. Электронный сервисы ФНС [Электронный ресурс]. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/about_fts/el_usl2/ (дата обращения: 15.12.2025).

² ФНС России. Сервис «Государственная онлайн-регистрация бизнеса» [Электронный ресурс]. URL: <https://service.nalog.ru/gosreg/#ip> (дата обращения: 15.12.2025).

Группа сервисов	Примеры сервисов ФНС	Ключевые функции	Эффект для фискальной стабильности суверенитета
Коммуникационные	«Налоговый мониторинг». Мотивированное мнение ФНС	Предотвращение фискальных нарушений. Информирование	Бесконтактное налоговое администрирование. Рост добровольного комплаенса
Международные	Проект модели зрелости администрирования НДС БРИКС ¹ ; «НДС-офис интернет-компаний» ² ; Стандарт CRS ³	Контроль операций. Исчисление НДС в реальном времени	Обмен налоговыми данными между юрисдикциями. Противодействие двойному налогообложению

Представленная типология позволяет систематизировать цифровые сервисы ФНС России по их функциональному назначению и институциональному влиянию на налоговую систему. Она демонстрирует, что сервисная модель цифрового налогового администрирования носит многокомпонентный, но при этом интегрированный характер. Транзакционные сервисы образуют базовый контур бесшовного исполнения налоговых обязательств и способствуют снижению недоимки, росту собираемости и оптимизации административных издержек. Регистрационные сервисы обеспечивают упрощенный доступ к налоговой системе и расширяют налоговую базу за счет снижения барьеров входа в предпринимательскую деятельность.

Аналитические сервисы формируют предиктивный контур поддержки налогоплательщиков, повышая уровень налоговой грамотности и улучшая качество принимаемых финансовых решений. Коммуникационные и комплаенс-сервисы ориентированы на профилактику нарушений и развитие партнерской модели взаимодействия с бизнесом, основанной на добровольном соблюдении налогового законодательства. Особую роль играют междуна-

¹ Сотрудничество в области совершенствования администрирования НДС обсудили на заседании рабочей группы стран БРИКС [Электронный ресурс]. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/about_fts/inttax/15236888/ (дата обращения: 15.12.2025).

² НДС-офис интернет-компаний [Электронный ресурс]. URL: <https://lkireg.nalog.ru/ru> (дата обращения: 15.12.2025).

³ OECD CRS portal CRS by jurisdiction [Электронный ресурс]. URL: <https://www.oecd.org/en/net-works/global-forum-tax-transparency/resources/aeoi-implementation-portal/crs-by-jurisdiction.html> (дата обращения: 15.12.2025).

родные сервисы, обеспечивающие контроль над трансграничными операциями, развитие обмена налоговой информацией и защиту налогового суверенитета в условиях глобализации.

Тем самым цифровая архитектура ФНС России выступает целостной экосистемой, в которой отдельные группы сервисов не изолированы, а усиливают эффект друг друга. Это позволяет не только повысить прозрачность и предсказуемость налоговых поступлений, но и сформировать устойчивую институциональную среду, способствующую фискальной стабильности и долгосрочному устойчивому развитию экономики.

Проведенное исследование показало, что сервисная модель цифровой налоговой экосистемы ФНС России выступает ключевым институциональным механизмом обеспечения фискальной стабильности и устойчивого развития в условиях цифровой трансформации экономики. Формирование комплексной системы цифровых сервисов – от личных кабинетов налогоплательщиков и Единого налогового счета до аналитических и международных инструментов налогового администрирования – ведет к качественному изменению характера взаимодействия государства, бизнеса и граждан. Переход к сервисоцентричной логике позволяет сочетать высокую степень автоматизации администрирования с развитием добровольного налогового комплаенса и снижением издержек.

Таким образом, авторская типологизация цифровых сервисов ФНС России демонстрирует комплексный подход, отвечающий принципам клиентоцентричной модели налоговой политики. Электронные сервисы выполняют не только операционную, но и стратегическую функцию, формируя устойчивую институциональную архитектуру налоговой системы, способную адаптироваться к изменениям экономической среды и снижать уровень фискальных рисков.

Сервисная модель цифровой налоговой экосистемы ФНС России может рассматриваться как новая парадигма налогового администрирования, ориентированная на клиентоцентричность, прозрачность и проактивность. Следует ожидать, что ее дальнейшее развитие связано с углублением интеграции цифровых сервисов, расширением возможностей использования больших дан-

ных и технологии искусственного интеллекта, совершенствованием налогового сотрудничества и формированием единого международного цифрового пространства налогового взаимодействия. В долгосрочной перспективе это создает основу для повышения качества государственных финансов, укрепления финансового суверенитета и формирования устойчивой модели экономического роста.

Список источников

1. Развитие финансовых и учетно-контрольных инструментов в условиях цифровой трансформации экономики / И.В. Алексеева, О.В. Андреева, И.Н. Богатая [и др.]. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2025. – 400 с. – ISBN 978-5-466-09300-1.

2. Цой, Т.Р. Цифровизация налогового администрирования как фактор устойчивости и прозрачности финансовой системы / Т.Р. Цой, Д.Ю. Садченкова // Финансовые исследования. – 2024. – Т. 25, №4(85). – С. 71-79. – DOI 10.54220/finis.1991-0525.2024.85.4.007.

3. Цой, Т.Р. Цифровизация налоговой функции в политике сервисно-контрольного налогового администрирования / Т.Р. Цой // Учетно-аналитическое и контрольно-статистическое обеспечение развития эффективной и конкурентной экономики: материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 80-летию юбилею д.э.н., профессора, заведующего кафедрой бухгалтерского учета Лабынцева Николая Тихоновича, Ростов-на-Дону, 22 ноября 2024 года. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2024. – С. 569-573.

4. НДС-офис интернет-компаний [Электронный ресурс]. – URL: <https://lkioereg.nalog.ru/ru> (дата обращения: 15.12.2025).

5. Рабочая группа БРИКС обсудила ключевые показатели эффективности и механизмы оценки клиентоцентричности налоговых служб [Электронный ресурс]. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/about_fts/inttax/16505737/ (дата обращения: 15.12.2025).

6. Сотрудничество в области совершенствования администрирования НДС обсудили на заседании рабочей группы стран БРИКС [Электронный ресурс]. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/about_fts/inttax/15236888/ (дата обращения: 15.12.2025).
7. ФНС России. Ратифицировано соглашение с ОАЭ об избежании двойного налогообложения [Электронный ресурс]. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/tax_doc_news/16445797/ (дата обращения: 15.12.2025).
8. ФНС России. Сервис «Государственная онлайн-регистрация бизнеса» [Электронный ресурс]. – URL: <https://service.nalog.ru/gosreg/#ip> (дата обращения: 15.12.2025).
9. ФНС России. Сервис «Мой налог» [Электронный ресурс]. – URL: <https://npd.nalog.ru/app/> (дата обращения: 15.12.2025).
10. ФНС России. Электронный сервисы ФНС [Электронный ресурс]. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/about_fts/el_usl2/ (дата обращения: 15.12.2025).
11. OECD CRS portal – CRS by jurisdiction [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.oecd.org/en/networks/global-forum-tax-transparency/resources/aeoi-implementation-portal/crs-by-jurisdiction.html> (дата обращения: 15.12.2025).

1.14 Экономика замкнутого цикла: интеграция экологических и экономических интересов государства в современных условиях

В начале XXI века усилилось противоречие между ускоряющейся экономической динамикой и ограниченной емкостью природных систем. Рост стоимости ресурсов, увеличение объемов отходов и нарастающее влияние климатических факторов показали, что линейная модель потребления перестала быть приемлемой основой развития. Эта ситуация придала особую актуальность поиску экономической модели, способной удерживать баланс между производственными потребностями и экологическими пределами среды. Экономика замкнутого цикла оказалась одним из немногих подходов, одновременно позволяющих снизить нагрузку на природу и сохранить потенциал роста. Она делает возможным удли-

нение жизненного цикла продукции, минимизацию потерь и вовлечение вторичных материалов в производственные цепочки – действия, которые сегодня становятся не только экологическим, но и экономическим условием устойчивости.

Научная разработанность темы подтверждается широким спектром исследований, в которых циркулярная экономика рассматривается как необходимое направление модернизации производственных систем и реформирования государственной экологической политики. Международные работы подчеркивают связь между циркулярными моделями и глобальными интеграционными процессами, усилением экологических стандартов и изменением логики торговой конкуренции. В отечественной литературе внимание уделяется институциональным барьерам, особенностям перераспределения материальных потоков и возможностям промышленного симбиоза. Расширение эмпирической базы, появление международных методик мониторинга и углубление анализа экономического эффекта циркулярности показывают, что исследование данной модели становится важной частью современной экономической мысли.

В этих условиях цель работы заключается в том, чтобы определить, как экономика замкнутого цикла объединяет экологические и экономические интересы государства, какие механизмы обеспечивают ее функционирование и какую роль она играет в стратегии долгосрочного развития. Такой подход позволяет рассматривать циркулярную модель не как набор отдельных практик, а как систему, связывающую ресурсную политику, технологические решения и институциональные изменения в единую основу устойчивого роста.

Формирование экономики замкнутого цикла базируется на пересечении двух направлений: интернационализации хозяйственных процессов и трансформации экологической политики, которые в совокупности меняют подход к использованию ресурсов и структуре производственных цепочек. В исследованиях экономической интеграции подчеркивается, что современное развитие хозяйственных систем определяется не только движением капитала и технологий, но и включением экологических требований в механизмы регулирования, что усилило значимость сопря-

жения экономических и природоохранных интересов¹. В традиционной линейной модели ресурсы рассматриваются как одноразовый поток, завершающийся образованием отходов, тогда как логика экономики замкнутого цикла предполагает возврат материалов в оборот и формирование замкнутой структуры производственного цикла. Методологическая состоятельность такой модели обусловлена ее способностью объединять экономический эффект с сокращением нагрузки на окружающую среду, что делает циркулярный подход частью современной интеграционной повестки².

Содержание концепции раскрывается через группу принципов, сформированных в международной практике и постепенно адаптируемых национальными экономиками с учетом их ресурсной базы, институциональной зрелости и технологического уровня. К ключевым относят сохранение природного капитала, оптимизацию использования материалов на всех стадиях производственного цикла и сокращение негативных внешних эффектов, возникающих при традиционной линейной модели хозяйствования. Исследования в области устойчивого развития подчеркивают, что экономический рост всегда опирается на качество экосистем, от которых зависят воспроизводство сырья, состояние природных служб и возможность долгосрочного планирования. Поэтому снижение нагрузки на природную среду становится не только экологическим, но и экономическим условием, без которого невозможно обеспечить стабильность развития в перспективе³.

На уровне регионов и отраслей методология циркулярной модели проявляется в постепенном отказе от схемы «производство – потребление – отходы» и в переходе к модели, где отходы рассматриваются как ценная ресурсная база. Применение циркулярных решений способствует снижению затрат за счет сокраще-

¹ Аносова Л.А., Кабир Л.С. Экономическая интеграция в современном мире и экономический регионализм // Экономика и управление. 2014. №3(101). С. 4-11; Авраменко А.А., Луценко М.С., Ландеховская М.П., Рыков С.В. Эколого-экономические аспекты интеграционных перспектив Российской Федерации // Вестник РУДН. Серия: Экология и безопасность жизнедеятельности. 2015. №4. С. 120-126.

² Авраменко А.А., Луценко М.С., Ландеховская М.П., Рыков С.В. Эколого-экономические аспекты интеграционных перспектив Российской Федерации // Вестник РУДН. Серия: Экология и безопасность жизнедеятельности. 2015. №4. С. 120-126.

³ Трофимова Н.Н. Экономика замкнутого цикла и устойчивое развитие // Этносоциум и межнациональная культура. 2022. Т. 12, №174. С. 50-56.

ния потерь материалов, повышает производственную устойчивость и открывает новые рыночные ниши, связанные с переработкой, ремонтом и регенерацией продукции. Это особенно важно для экономик, которые сталкиваются с ограниченной доступностью природных ресурсов и высокой волатильностью сырьевых рынков¹. В научной литературе подчеркивается, что подобная трансформация укрепляет связку между экологическим качеством среды и экономической результативностью, создавая условия для уменьшения вредных выбросов, повышения продуктовой эффективности и улучшения конкурентоспособности предприятий².

Происходящие изменения поддерживаются развитием нормативно-правовой базы: государства вводят обязательный учет жизненного цикла продукции, стимулируют использование вторичных ресурсов и закрепляют требования к экологичности материалов и упаковки. Эти меры формируют институциональную среду, в которой становится возможным не только перераспределение материальных потоков, но и выстраивание восстановительной логики в производстве и потреблении. Внутри такой системы ресурсы рассматриваются как элементы замкнутого цикла, а экономическая деятельность – как процесс, встроенный в экологические пределы и зависящий от их сохранения.

В отечественной научной традиции экономика замкнутого цикла рассматривается как развитие устойчивой модели роста, поскольку обе концепции ориентированы на рациональное использование ресурсов и снижение экологических рисков. Исследования демонстрируют, что уменьшение материалоемкости и повышение экологической безопасности напрямую коррелируют с инновационной модернизацией отраслей, что делает циркулярную модель инструментом структурных изменений национальной экономики³. Теоретическая основа включает три ключевых

¹ Нога В.И., Данюкова М.Н. Экономика замкнутого цикла в России: тенденции и перспективы // Human Progress. 2023. Т. 9, №1. Ст. 12. DOI: 10.34709/IM.191.12; Трофимова Н.Н. Экономика замкнутого цикла и устойчивое развитие // Этносоциум и межнациональная культура. 2022. Т. 12, №174. С. 50-56.

² Удекулю И.В. Экономика замкнутого цикла как концептуальная интеграция экономической деятельности и экологического благополучия // Вопросы российской юстиции. 2024. №33. С. 334-341.

³ Кришталь И.С., Егоров В.Г., Рудковская М.М. Формирование модели экономики замкнутого цикла в российских реалиях // Геоэкономика энергетики. 2023. Т. 21, №1. С. 123-140. DOI: 10.48137/26870703_2023_21_1_123; Нога В.И., Данюкова М.Н. Экономика замкнутого цикла в России: тенденции и перспективы // Human Progress. 2023. Т. 9, №1. Ст. 12. DOI: 10.34709/IM.191.12.

направления: экологическую экономику, промышленный симбиоз и концепцию зеленого роста; вместе они задают рамку, в которой перераспределение материальных потоков опирается на регенеративную логику. Промышленный симбиоз как один из элементов этой базы предполагает обмен энергией и материалами между предприятиями, что снижает совокупные издержки и усиливает взаимодействие внутри экономических кластеров¹. Перед представлением модели целесообразно систематизировать методологические элементы, лежащие в основе циркулярной парадигмы, что отражено в таблице 1.

Таблица 1 – Методологические основания экономики замкнутого цикла

Методологический компонент	Ключевая идея	Как проявляется в экономике замкнутого цикла
Экологическая экономика	Экономическая деятельность рассматривается как часть природной системы; приоритет – сохранение природного капитала	Учет жизненного цикла продукции, минимизация отходов, снижение ресурсной нагрузки
Промышленный симбиоз	Взаимное использование потоков сырья, энергии и побочных продуктов предприятиями	Формирование экопромышленных парков; использование отходов одного производства как ресурса для другого
Концепция зеленого роста	Экономический рост достигается за счет экологически ориентированных инноваций	Развитие технологий переработки, экологической модернизации производств, расширение рынков вторичных ресурсов

Значимость методологической базы экономики замкнутого цикла усиливается тем, что она формирует новый тип взаимодействия государства, бизнеса и общества. На государственном уровне циркулярная модель рассматривается как способ достижения экологической безопасности, повышения эффективности ресурсопользования и обеспечения долгосрочного роста. В работах исследователей подчеркивается, что интеграция экологической составляющей в экономическую стратегию способствует созданию условий, при которых природные ресурсы перестают

¹ Трофимова Н.Н. Экономика замкнутого цикла и устойчивое развитие // Этносоциум и межнациональная культура. 2022. Т. 12, №174. С. 50-56.

быть ограничением развития¹. Для бизнеса циркулярная модель выступает средством снижения рисков, связанных с волатильностью сырьевых рынков, и возможностью расширения продуктовых линеек за счет вторичных материалов. В социальной сфере она формирует новые модели потребления и влияет на модернизацию трудовых практик. В совокупности эти элементы создают комплексную методологическую основу, в которой экологические и экономические интересы рассматриваются как взаимодополняющие.

Современные исследования все активнее связывают методологию циркулярной экономики с изменением внутренней архитектуры бизнес-процессов, поскольку именно на этом уровне теоретические установки обретают практическую форму. В корпоративных стратегиях европейских и азиатских компаний прослеживается переход от разрозненных экологических инициатив к системной перестройке операционной модели, где регенерация материалов, продление жизненного цикла продукции и контроль ресурсных потоков становятся частью стандартных управленческих процедур. Кейсы внедрения циркулярных решений демонстрируют, что перераспределение материальных потоков внутри предприятия, использование ремонтпригодных компонентов и внедрение сервисных моделей позволяют одновременно снижать материалоемкость и повышать технологичность производственных процессов. Наблюдения за динамикой повторного использования ресурсов в разных странах подтверждают, что циркулярные практики усиливают способность компаний выдерживать ресурсные и рыночные колебания, стабилизируют качество продукции и уменьшают экологическую нагрузку, не замедляя инновационную активность и не ограничивая технологическое развитие². В совокупности эти тенденции укрепляют понимание циркулярной мо-

¹ Авраменко А.А., Луценко М.С., Ландеховская М.П., Рыков С.В. Эколого-экономические аспекты интеграционных перспектив Российской Федерации // Вестник РУДН. Серия: Экология и безопасность жизнедеятельности. 2015. №4. С. 120-126; Удекуль И.В. Экономика замкнутого цикла как концептуальная интеграция экономической деятельности и экологического благополучия // Вопросы российской юстиции. 2024. №33. С. 334-341.

² Sobanaa M., Prathiviraj R., Prathaban M., Kiran G.S., Selvin J. Closing the Loop: Circular economy solutions for long-term environmental health // *Evolving Earth*. 2025. Vol. 3. P. 100071; Toponar O., Shpatakova O., Korchak Yu., Klietsevych N., Minailenko I. Integrating the Circular Economy into Business Processes to Reduce Waste and Increase Environmental Sustainability // *Grassroots Journal of Natural Resources*. 2024. Vol. 7. P. 140-159.

дели как инструмента модернизации экономической деятельности, который обеспечивает переход бизнеса от линейной логики «производство – потребление – отходы» к восстановительной и адаптивной системе управления ресурсами.

Государственная политика, формирующая условия для развития экономики замкнутого цикла, развивается на пересечении двух ключевых процессов: углубления международной экономической интеграции и усиления требований к экологической безопасности. В условиях глобализации экологические стандарты становятся значимым элементом конкурентоспособности и напрямую влияют на структуру внешней торговли. Страны вынуждены адаптировать механизмы природопользования к ужесточающимся требованиям внешних рынков и к росту международного экологического регулирования, что отражено в исследованиях экономической интеграции¹. В мировой торговле экологические параметры товара перестают рассматриваться как второстепенные характеристики: они становятся критерием допуска продукции на рынок и инструментом формирования стоимости. Такое смещение приоритетов создает дополнительное давление на национальные производственные системы, стимулируя пересмотр производственных циклов, переход на ресурсоэффективные технологии и внедрение циркулярных решений, повышающих устойчивость отраслей к новым регуляторным требованиям.

Возрастающее значение экологической политики отражено и в стратегических документах, ориентирующих российскую экономику на снижение антропогенной нагрузки и обновление производственных технологий. В федеральных и президентских программах, направленных на модернизацию экологического управления, подчеркивается необходимость одновременного обеспечения технологической эффективности и охраны среды². В этой логике экономика замкнутого цикла выступает механизмом сближения экологических требований и экономических стимулов: реге-

¹ Аносова Л.А., Кабир Л.С. Экономическая интеграция в современном мире и экономический регионализм // Экономика и управление. 2014. №3(101). С. 4-11; Авраменко А.А., Луценко М.С., Ландеховская М.П., Рыков С.В. Эколого-экономические аспекты интеграционных перспектив Российской Федерации // Вестник РУДН. Серия: Экология и безопасность жизнедеятельности. 2015. №4. С. 120-126.

² Авраменко А.А., Луценко М.С., Ландеховская М.П., Рыков С.В. Эколого-экономические аспекты интеграционных перспектив Российской Федерации // Вестник РУДН. Серия: Экология и безопасность жизнедеятельности. 2015. №4. С. 120-126.

нерация ресурсов, повторное использование материалов и снижение количества отходов рассматриваются как условия повышения устойчивости экономического роста¹.

Национальная политика постепенно превращает принципы цикличной экономики в элемент правового регулирования, закрепляя их в нормативных актах, регулирующих обращение с ресурсами и отходами. Обновление законодательства усилило требования к отдельному сбору, расширило категории вторичных ресурсов и придало юридический статус обязательному вовлечению таких материалов в хозяйственный оборот. Введены нормы о лицензировании операций с отходами, требования к экологичной упаковке и механизмы прослеживаемости ресурсных потоков, что формирует институциональную основу, в рамках которой материальный цикл рассматривается как управляемый экономический процесс². Для систематизации ключевых правовых решений целесообразно выделить уровни регулирования – от федеральных законов до региональных инициатив. Эта структура представлена в таблице 2, позволяющей наглядно отследить, как последовательное введение правовых норм формирует условия для функционирования экономики замкнутого цикла и укрепляет ее механизмы в российской практике³.

Таблица 2 – Основные элементы государственной регуляции экономики замкнутого цикла

Уровень регулирования	Нормативные акты и инструменты	Содержание регулирования
Федеральный уровень	Федеральный закон №89-ФЗ «Об отходах производства и потребления»; Федеральный закон №268-ФЗ (2022); федеральный проект «Экономика замкнутого цикла»	Правила обращения с отходами, введение понятий «вторичные ресурсы» и «вторичное сырье», приоритеты переработки, запрет на захоронение вторичных ресурсов
Подзаконные акты	Постановление Правительства №2290 о лицензировании дея-	Регламентация сбора, транспортирования, обработки и утилиза-

¹ Трофимова Н.Н. Экономика замкнутого цикла и устойчивое развитие // Этносоциум и межнациональная культура. 2022. Т. 12, №174. С. 50-56.

² Удекуль И.В. Экономика замкнутого цикла как концептуальная интеграция экономической деятельности и экологического благополучия // Вопросы российской юстиции. 2024. №33. С. 334-341.

³ Кришталь И.С., Егоров В.Г., Рудковская М.М. Формирование модели экономики замкнутого цикла в российских реалиях // Геоэкономика энергетики. 2023. Т. 21, №1. С. 123-140. DOI: 10.48137/26870703_2023_21_1_123; Удекуль И.В. Экономика замкнутого цикла как концептуальная интеграция экономической деятельности и экологического благополучия // Вопросы российской юстиции. 2024. №33. С. 334-341.

Уровень регулирования	Нормативные акты и инструменты	Содержание регулирования
	тельности; нормативы экологичной упаковки	ции; требования к упаковочным материалам
Стратегические документы	Основы государственной политики в области экологического развития до 2030 года; национальные проекты («Экология»)	Стратегические цели сокращения отходов, развития переработки, стимулирования экологически чистых технологий
Региональный уровень	Региональные программы обращения с отходами; инициативы по созданию экопромышленных парков	Формирование инфраструктуры переработки, внедрение раздельного сбора, развитие локальных цепочек вторичных ресурсов
Муниципальный уровень	Правила раздельного накопления; локальные программы повышения экологической культуры	Организация пунктов сбора, информирование населения, локальная поддержка сортировки и переработки

Государственная политика получает развитие и на уровне региональных инициатив. В ряде субъектов формируются проекты по созданию экопромышленных парков, которые объединяют сортировку, переработку и выпуск продукции из вторичного сырья на одной территории. На Восточном экономическом форуме 2022 года обозначены планы по формированию восьми таких комплексов, способных перерабатывать основные виды отходов и снижать объем полигонного размещения в два раза к 2030 году¹. В качестве примера практического продвижения регионального уровня может быть использована Свердловская область, где обсуждаются законодательные меры и развивается инфраструктура сортировки.

Важный компонент государственной политики связан с интеграцией России в глобальные экологические процессы. На уровне международных организаций обсуждаются вопросы экологической сертификации, требований к экспортируемой продукции и возможного введения зеленых тарифов, что требует от национальных производителей перехода к соответствию экологическим стандартам². Присоединение к глобальным инициативам и развитие собственных регуляторных механизмов позволяют

¹ Нога В.И., Данюкова М.Н. Экономика замкнутого цикла в России: тенденции и перспективы // Human Progress. 2023. Т. 9, №1. Ст. 12. DOI: 10.34709/IM.191.12.

² Авраменко А.А., Луценко М.С., Ландеховская М.П., Рыков С.В. Эколого-экономические аспекты интеграционных перспектив Российской Федерации // Вестник РУДН. Серия: Экология и безопасность жизнедеятельности. 2015. №4. С. 120-126.

стране участвовать в процессе формирования правил мировой торговли, где экологические параметры становятся частью стоимости продукции.

На фоне глобального ужесточения требований к экологичности производства растет значимость комплексных инструментов климатической политики, которые соединяют цели низкоуглеродного развития с принципами экономики замкнутого цикла. Международная практика показывает, что механизмы расширенной ответственности производителя, углеродные сборы и экологические инвестиции становятся обязательными элементами государственной политики, обеспечивающими баланс между экономическими стимулами и экологическими ограничениями. В исследованиях подчеркивается, что именно сочетание правовых мер, технологических стимулов и экологического мониторинга ускоряет выход стран на траекторию низкоуглеродного роста. Эти тенденции формируют контекст, в котором национальная стратегия России приобретает долгосрочную устойчивость и способна интегрироваться в глобальную повестку климатической трансформации¹.

В мировой практике одним из ключевых направлений становится внедрение комплексных систем мониторинга эффективности циркулярной экономики, позволяющих оценивать не только объем переработки, но и глубину трансформации хозяйственных процессов. Европейская комиссия, международные экологические платформы и национальные исследовательские центры формируют многоуровневые шкалы оценки, которые объединяют показатели ресурсной эффективности, материального следа, интенсивности вторичного использования и степени замкнутости производственных циклов. Эти системы опираются на стандарты SNA и SEEA, благодаря чему экологические данные могут сопоставляться с экономическими показателями, что повышает точность планирования и укрепляет аналитическую основу для принятия политических решений. Практика стран ЕС демонстрирует двойную функцию мониторинга: он выступает одновременно инструментом контроля и средством стратегической навигации, за-

¹ Sobanaa M., Prathiviraj R., Prathaban M., Kiran G.S., Selvin J. Closing the Loop: Circular economy solutions for long-term environmental health // *Evolving Earth*. 2025. Vol. 3. P. 100071.

дающим ориентиры для перехода к низкоуглеродным и ресурсосберегающим моделям производства. Более прозрачная структура данных облегчает приток инвестиций в технологии повторного использования материалов и способствует снижению рисков для бизнеса, что усиливает доверие к государственным стратегиям в сфере циркулярного развития. Для России такие инструменты могут стать значимым механизмом согласования региональной и федеральной политики, обеспечивая предсказуемость материальных потоков и создавая основу для равномерного развития отраслей в условиях усиливающихся экологических требований¹.

Современная государственная политика демонстрирует устойчивый сдвиг от разрозненных природоохранных мер к системному подходу, который объединяет экономические и экологические интересы в единую стратегическую рамку. Поддержка технологической модернизации, развитие экологического просвещения, обновление нормативной базы и формирование инфраструктуры переработки отходов создают условия для перехода к экономике замкнутого цикла как к структурному элементу развития. Эти процессы отражают международные тенденции и подтверждают, что циркулярные модели становятся важным инструментом повышения национальной конкурентоспособности, смягчают ресурсоемкость производства и помогают адаптироваться к глобальным вызовам экологического характера. Переориентация на восстановительные принципы хозяйствования открывает возможности для расширения инновационной активности, повышения качества продукции и устойчивого экономического роста даже в условиях возрастающих климатических и ресурсных ограничений².

¹ Kirchherr J., Yang N.-H.N., Schulze-Spüntrup F., Heerink M.J., Hartley K. Conceptualizing the Circular Economy (Revisited): An Analysis of 221 Definitions // *Resources, Conservation and Recycling*. 2023. Vol. 194. P. 107001; Sobanaa M., Prathiviraj R., Prathaban M., Kiran G.S., Selvin J. Closing the Loop: Circular economy solutions for long-term environmental health // *Evolving Earth*. 2025. Vol. 3. P. 100071; Toponar O., Shpatakova O., Kopchak Yu., Klietvsiyevych N., Miniailenko I. Integrating the Circular Economy into Business Processes to Reduce Waste and Increase Environmental Sustainability // *Grassroots Journal of Natural Resources*. 2024. Vol. 7. P. 140-159.

² Кордапольцева А.С. Экономика замкнутого цикла как основа устойчивого развития регионов // Парадигма устойчивого развития социально-экономических систем на микро- и макроуровнях: материалы междунар. науч.-практ. конф., Орел, 24–25 дек. 2021 г. Орел: Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, 2022. С. 82-86; Трофимова Н.Н. Экономика замкнутого цикла и устойчивое развитие // *Этносоциум и межнациональная культура*. 2022. Т. 12, №174. С. 50-56.

Сформированная в работе позиция показывает, что экономика замкнутого цикла становится не дополнением к экологической политике, а самостоятельным инструментом экономической модернизации. Проанализированные механизмы – от нормативного регулирования обращения с ресурсами до развития региональной инфраструктуры переработки – демонстрируют способность циркулярной модели снижать издержки, стабилизировать материальные потоки и повышать технологическую устойчивость производственных систем. Выявлено, что ключевым фактором эффективности выступает согласование правовых, организационных и экономических решений, позволяющее формировать предсказуемую ресурсную среду.

Исследование подтвердило, что интеграция экологических и экономических интересов в национальную стратегию не снижает темпов развития, а создает условия для долгосрочного роста. Переход к циркулярной модели повышает устойчивость внутреннего рынка, укрепляет экспортные перспективы и снижает зависимость от колебаний сырьевых факторов. Сформированная государством система стимулов, институциональных требований и инфраструктурных решений показывает, что экономика замкнутого цикла превращается в структурный элемент современного экономического курса, определяющий направления развития отраслей и регионов.

Новые международные исследования подчеркивают, что успешный переход к цикличной модели невозможен без системного мониторинга, интеграции климатической политики и адаптации бизнес-процессов к требованиям низкоуглеродной экономики. Эти элементы подкрепляют вывод о том, что экономика замкнутого цикла формирует не только экологические, но и институциональные предпосылки долгосрочного развития государства.

Список источников

1. Аносова Л.А., Кабир Л.С. Экономическая интеграция в современном мире и экономический регионализм // Экономика и управление. – 2014. – №3(101). – С. 4-11.
2. Авраменко А.А., Луценко М.С., Ландеховская М.П., Рыков С.В. Эколого-экономические аспекты интеграционных

перспектив Российской Федерации // Вестник РУДН. Серия: Экология и безопасность жизнедеятельности. – 2015. – №4. – С. 120-126.

3. Кордапольцева А.С. Экономика замкнутого цикла как основа устойчивого развития регионов // Парадигма устойчивого развития социально-экономических систем на микро- и макро- уровнях: материалы междунаро-д. науч.-практ. конф., Орел, 24–25 дек. 2021 г. – Орел: Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, 2022. – С. 82-86.

4. Кришталь И.С., Егоров В.Г., Рудковская М.М. Формирование модели экономики замкнутого цикла в российских реалиях // Геоэкономика энергетики. – 2023. – Т. 21, №1. – С. 123-140. – DOI: 10.48137/26870703_2023_21_1_123.

5. Нога В.И., Данюкова М.Н. Экономика замкнутого цикла в России: тенденции и перспективы // Human Progress. – 2023. – Т. 9, №1. – Ст. 12. – DOI: 10.34709/IM.191.12.

6. Трофимова Н.Н. Экономика замкнутого цикла и устойчивое развитие // Этносоциум и межнациональная культура. – 2022. – Т. 12, №174. – С. 50-56.

7. Удекюль И.В. Экономика замкнутого цикла как концептуальная интеграция экономической деятельности и экологического благополучия // Вопросы российской юстиции. – 2024. – №33. – С. 334-341.

8. Kirchherr J., Yang N.-H.N., Schulze-Spüntrup F., Heerink M.J., Hartley K. Conceptualizing the Circular Economy (Revisited): An Analysis of 22 Definitions // Resources, Conservation and Recycling. – 2023. – Vol. 194. – P. 107001.

9. Sobanaa M., Prathiviraj R., Prathaban M., Kiran G.S., Selvin J. Closing the Loop: Circular economy solutions for long-term environmental health // Evolving Earth. – 2025. – Vol. 3. – P. 100071.

10. Toponar O., Shpatakova O., Kopchak Yu., Kliev-tsievykh N., Miniailenko I. Integrating the Circular Economy into Business Processes to Reduce Waste and Increase Environmental Sustainability // Grassroots Journal of Natural Resources. – 2024. – Vol. 7. – P. 140-159.

1.15 Противодействие отмыванию преступных доходов с использованием криптовалют как элемент национальной экономической безопасности

В современном цифровом мире, где денежные потоки все чаще утрачивают физическую форму, а транзакции приобретают транстерриториальный характер, особую актуальность приобретает исследование способов использования криптовалют в целях легализации преступных доходов. Эта проблема занимает особое место в международной повестке по борьбе с финансированием терроризма и отмыванием денег (AML/CFT), поскольку децентрализованный и в определенной мере анонимный характер криптовалютных операций создает предпосылки для их применения в противоправных целях.

Минимизация рисков отмывания доходов, полученных преступным путем (ОД), и финансирования терроризма (ФТ) в цифровой экономике является приоритетной задачей для обеспечения экономической и национальной безопасности. В условиях цифровой трансформации финансовых услуг и развития технологий, таких как криптовалюты и электронные платежные системы, традиционные механизмы контроля часто оказываются недостаточными. Национальная оценка рисков легализации преступных доходов, проведенная Росфинмониторингом, выделяет четыре основные группы рисков: высокий, повышенный, умеренный и низкий¹. Наибольшую угрозу представляют группы высокого и повышенного риска, в которых доминируют такие факторы, как использование фирм-однодневок, фиктивной внешнеэкономической деятельности, виртуальных валют и аффилированных посредников (табл. 1).

Цифровые активы занимают важное место в современной экономике, представляя собой уникальные формы собственности, которые функционируют в экосистеме на базе технологии блокчейн. Эта технология, предложенная в 2008 году, изначально ис-

¹ Головкина Е.В. Криптовалюты как инструмент легализации преступных доходов: вызовы для системы AML/CFT в России // Вестник финансового университета. 2024. Т. 16, № 2. С. 114–127.

пользовалась для криптовалют, но ее потенциал значительно расширился благодаря внедрению смарт-контрактов, как в Ethereum. Но рост популярности децентрализованных финансов (DeFi) и использование токенов создают вызовы для традиционного правового регулирования. Например, отсутствие единообразной классификации цифровых активов порождает проблемы с их правовым статусом, включая регулирование токенов, криптовалют и NFT.

Таблица 1 – Основные вызовы и риски, связанные с использованием цифровых активов для целей ОД/ФТ

№	Риск	Описание риска
1	Анонимность транзакций	Высокий уровень конфиденциальности операций с цифровыми активами затрудняет идентификацию конечных бенефициаров
2	Трансграничный характер операций	Цифровые активы используются для переводов между странами, что усложняет контроль и мониторинг финансовых потоков
3	Использование микротранзакций	Небольшие суммы операций затрудняют выявление подозрительных транзакций
4	Сложности в мониторинге и анализе цепочек блокчейна	Ограниченные технические возможности у надзорных органов препятствуют эффективному анализу сложных сетей транзакций
5	Уязвимость цифровых платформ	Цифровые биржи и кошельки подвержены атакам, что может привести к утечке данных или использованию активов в незаконных целях
6	Ограниченные знания о цифровых активах у участников рынка	Отсутствие достаточного уровня осведомленности и подготовки затрудняет внедрение риск-ориентированного подхода
7	Отсутствие единых стандартов регулирования	Различия в законодательных подходах стран создают благоприятные условия для арбитража и ухода от контроля
8	Быстрое развитие технологий	Новые технологии, такие как DeFi, усложняют надзор и требуют адаптации методов оценки и мониторинга
9	Недостаточная прозрачность новых моделей финансирования	Краудфандинг и ICO могут использоваться для привлечения средств на незаконные цели
10	Использование миксера и анонимайзеров	Эти инструменты затрудняют отслеживание источников и назначения средств

Глобальная система регулирования, такая как инициатива Европейского союза MiCA, стремится ввести стандарты прозрачности и защиты инвесторов, но остается необходимость даль-

нейшего совершенствования нормативной базы для учета всех аспектов цифровой экономики.

Одним из элементов стандартизации в области цифровых активов является их классификация и регулирование в международной и мультисудисдикционной среде. Различные виды токенов, от инвестиционных до служебных, могут иметь разные правовые последствия в зависимости от юрисдикции. Например, одна и та же цифровая облигация может быть классифицирована неодинаково в разных странах, что приводит к неравномерной защите прав участников. Для устранения этого пробела требуется унифицированная терминология, а также общие стандарты классификации.

Явление отмывания преступных доходов с использованием цифровых активов неразрывно связано с особенностями функционирования самих криптовалют. Отсутствие единого центра регулирования, а также возможность генерации виртуальных кошельков без прохождения полноценной процедуры идентификации делают операции в блокчейн-среде менее прозрачными для национальных финансовых регуляторов. Преступные группы и недобросовестные субъекты все чаще используют цифровые технологии для сокрытия источников доходов, полученных преступным путем, особенно в тех странах, где механизмы контроля за виртуальными активами развиты слабо или находятся на стадии становления.

Наиболее характерные модели поведения в рамках криминального использования криптовалют можно наблюдать в так называемых транзакционных цепочках, структура которых ориентирована на многократное дробление, переадресацию и смешивание цифровых средств с целью затруднения их отслеживания. Подобные операции часто сопровождаются использованием специализированных цифровых сервисов – миксеров (или обфускаторов), которые размывают следы исходного перевода, объединяя средства различных пользователей в общий пул и возвращая их в виде новых токенов¹. При этом технология блокчейна, основанная на открытой и неизменяемой записи всех транзакций, парадок-

¹ Белов В.А. Криминальное использование криптовалют: типологии и методы противодействия // Уголовное право. 2023. №4. С. 52-59.

сальным образом способствует как сохранению цифрового следа, так и затруднению реального установления личности владельца средств, если не применяется сопутствующая идентификационная информация, полученная вне цепочки блоков.

Кроме того, в рамках типологического анализа особое внимание следует уделить роли криптовалютных бирж и р2р-площадок. Эти платформы нередко используются в качестве промежуточного звена для конвертации цифровых активов в фиатные валюты или для перевода между различными криптовалютами, что затрудняет построение логической последовательности происхождения средств. На многих из таких площадок наблюдаются проблемы с реализацией политики «знай своего клиента» (KYC), особенно в юрисдикциях с низким уровнем финансового надзора. В этих условиях злоумышленники могут переводить значительные суммы и с минимальным риском быть выявленными надзорными органами. В отдельных случаях криптовалютные биржи даже прямо вовлекаются в противоправные схемы, обслуживая клиентов, подозреваемых в отмывании доходов и нарушении санкционных режимов.

Особый интерес представляет схема использования предварительно взломанных аккаунтов на криптовалютных платформах или принудительной передачи цифровых активов от жертв мошенничества. Здесь налицо сращивание таких преступлений, как фишинг, кража персональных данных, вымогательство и последующее отмывание похищенного. Угроза в таких случаях усугубляется невозможностью для правоохранительных органов вернуть активы, находящиеся за пределами национальной юрисдикции. Аналогично существенные риски возникают при использовании анонимных криптовалют, таких как Monero, Dash или Zcash, в архитектуре которых изначально заложены протоколы приватности, позволяющие скрыть информацию о суммах, отправителях и получателях. Такие технологии усиливают угрозу интеграции криминальных капиталов в законный экономический оборот.

Немаловажным остается также вопрос использования криптовалют в транснациональных преступных сетях. Практика показывает, что при организации наркоторговли, незаконного оборота оружия и торговли людьми все чаще фиксируются случаи, когда

расчеты между сторонами осуществляются не в наличной форме, а посредством перевода цифровых активов с последующим их обналичиванием через платформы, действующие в офшорных зонах. При этом скорость транзакций, низкие комиссии и отсутствие географических ограничений делают криптовалюты предпочтительным средством расчетов для преступных организаций¹. Эффект усиливается в условиях кризисов, валютной нестабильности и санкционного давления, при которых криптовалюты становятся альтернативным каналом сохранения и перемещения стоимости.

Наибольшую обеспокоенность у регуляторов вызывает возможность сращивания преступных активов с инвестиционной активностью в рамках блокчейн-стартапов, NFT-платформ и DeFi-протоколов. В условиях низкого регулирования и отсутствия верификации инвесторов такие инструменты могут использоваться не только как средство получения дохода, но и как способ легализации средств путем искусственного повышения стоимости цифровых активов и последующего их обмена на фиат. Проблема усугубляется тем, что в данной сфере традиционные финансовые индикаторы неприменимы, а стоимость активов часто носит спекулятивный и манипулятивный характер, что предоставляет широкий простор для незаконных действий под видом рыночной активности.

Анализ существующих кейсов отмывания средств через криптовалюты показывает, что общая архитектура схем базируется на сочетании анонимности, распределенности, технологической гибкости и низкого уровня контроля. Это делает цифровые активы особенно уязвимыми с точки зрения использования их в противоправных целях. При этом наличие блокчейна как универсального регистра транзакций не является панацеей, поскольку ключевым элементом выявления подозрительных операций остается связь цифровых идентификаторов с физическими субъектами, что требует эффективного взаимодействия государственных органов с криптовалютными платформами, а также развития

¹ Курбатов А.Я. Экономическая безопасность в эпоху цифровой трансформации: криптовалюты и риски отмывания капитала // Вопросы экономики и права. 2024. №5. С. 88-101.

международного сотрудничества и унификации подходов к регулированию.

Современная правоприменительная практика показывает, что большинство выявленных схем имеют трансграничный характер, а раскрытие преступлений зачастую осуществляется со значительным временным лагом. Это указывает на необходимость перехода от реактивного к проактивному контролю, основанному на анализе аномального поведения, построении профилей транзакционной активности и использовании искусственного интеллекта для выявления нетипичных перемещений средств¹. На передний план выходит проблема интеграции данных от различных провайдеров, в том числе за пределами страны, а также унификация нормативных актов, касающихся операций с криптовалютами и критериев выявления подозрительных действий.

Таким образом, отмывание преступных доходов с помощью криптовалют представляет собой сложный, многоуровневый процесс, использующий технологические преимущества блокчейн-среды в сочетании с недостатками существующих механизмов правового регулирования. Разработка эффективных моделей предотвращения подобных действий требует междисциплинарного подхода, объединяющего правовую, финансовую и техническую экспертизу, а также создания глобальной инфраструктуры информационного обмена и правового взаимодействия.

Список источников

1. Головкина Е.В. Криптовалюты как инструмент легализации преступных доходов: вызовы для системы AML/CFT в России // Вестник финансового университета. – 2024. – Т. 16, №2. – С. 114-127.
2. Белов В.А. Криминальное использование криптовалют: типологии и методы противодействия // Уголовное право. – 2023. – №4. – С. 52-59.
3. Иванов А.С., Петрова М.Л. Цифровой суверенитет и финансовая безопасность: роль регулирования криптоактивов // Российский внешнеэкономический вестник. – 2025. – №1. – С. 45-56.

¹ Иванов А.С., Петрова М.Л. Цифровой суверенитет и финансовая безопасность: роль регулирования криптоактивов // Российский внешнеэкономический вестник. 2025. №1. С. 45-56.

4. Курбатов А.Я. Экономическая безопасность в эпоху цифровой трансформации: криптовалюты и риски отмыывания капитала // Вопросы экономики и права. – 2024. – №5. – С. 88-101.

1.16 Государственный экономический суверенитет: инструменты и потенциал таможенных органов в его обеспечении

Экономический суверенитет в современной научной трактовке представляет собой особую форму проявления общего государственного суверенитета, отражающую способность государства самостоятельно определять и реализовывать модель своего экономического развития исходя из собственных стратегических целей и приоритетов. В отличие от упрощенных интерпретаций, сводящих экономический суверенитет исключительно к политике импортозамещения или к уровню автономности производства, термин характеризуется прежде всего свободой экономического целеполагания, то есть правом государства выбирать степень включенности в международное разделение труда, баланс между внутренним производством и внешними экономическими связями, а также допустимые формы зависимости от глобальных рынков¹.

Тем самым экономический суверенитет определяется не столько фактом экономической самодостаточности как таковой, сколько институциональной и правовой способностью государства формировать и корректировать собственную экономическую модель в условиях глобализации и деглобализации. Принципиально важно отличать данную категорию от экономической безопасности. Экономическая безопасность является функциональным состоянием защиты экономики, тогда как экономический суверенитет выступает ее институционально-правовой основой и предпосылкой, без которой обеспечение устойчивой и долгосрочной безопасности теряет системный характер.

Исходя из того что экономический суверенитет определяется не формальной автономностью хозяйственной системы, а спо-

¹ Корнев А.В., Королева Е.В. Экономический суверенитет в контексте современных моделей экономики // Lex russica. 2022. №75(11). С. 90-99. DOI: 10.17803/1729-5920.2022.192.11.090-099.

способностью государства самостоятельно конструировать и реализовывать избранную модель экономического развития, принципиальное значение приобретает вопрос конкретных институциональных механизмов, обеспечивающих такую самостоятельность в условиях высокой внешнеэкономической взаимозависимости. В этом контексте особую роль играют таможенные органы, поскольку именно они находятся на стыке внутренней и внешней экономической политики государства, обеспечивая практическую реализацию суверенного права на регулирование трансграничного движения товаров, капитала и технологий¹.

С целью концептуального обоснования роли таможенных органов в обеспечении экономического суверенитета представляется целесообразным обратиться к теоретическим подходам экономических школ. Прежде всего в рамках институционального подхода таможенные органы рассматриваются как основной государственный институт, формирующий «правила игры» во внешнеэкономической сфере и обеспечивающий предсказуемость и упорядоченность трансграничных хозяйственных взаимодействий². Таможенное дело в данной логике развивается не изолированно, а в тесной связи с эволюцией экономической системы и государства, отражая изменения в структуре рынков, формах международного обмена и приоритетах экономической политики. Таможенная служба при этом выступает своеобразным посредником между государством и рынком, соединяя публичные интересы, связанные с обеспечением безопасности и фискального суверенитета, с механизмами рыночного обмена и международной торговли³.

С позиций институциональной теории именно устойчивые правовые нормы, процедуры и международные соглашения создают легитимную основу для государственного воздействия на

¹ Костин А.А. Обеспечение технологического суверенитета России: роль таможенных инструментов // Экономика. Налоги. Право. 2024. №17(4). С. 123-133. DOI: 10.26794/1999-849x-2024-17-4-123-133.

² Красова Е.В., Останина В.М. Роль и проблемы института таможенных представителей в развитии внешнеэкономической деятельности // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2021. №2. С. 108-118. DOI: 10.24143/2073-5537-2021-2-108-118.

³ Дыньков А.Н. Таможенные органы как функциональная система управления в условиях интернационализации внешне экономических связей // Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства: сборник научных трудов / под общей редакцией З.О. Адамановой. Том 1. Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2019. С. 563-566.

внешнеторговые потоки, позволяя снижать транзакционные издержки, предоставлять правовые гарантии экономической деятельности и тем самым обеспечивать суверенный контроль над экономическим развитием. При этом международные институты, такие как Всемирная торговая организация, рассматриваются не как отрицание экономического суверенитета, а как результат договоренностей суверенных государств, внутри которых сохраняется пространство для реализации национальных интересов, позволяя интерпретировать таможенные нормы как механизм баланса между внутренним суверенитетом и внешними обязательствами.

Иная логика прослеживается в рамках неомеркантилистского подхода, в котором таможня рассматривается в качестве одного из важнейших инструментов защиты национальной экономики. Возрождая идеи классического меркантилизма в условиях современной глобальной экономики, школа неомеркантилизма придерживается позиции, что активное государственное вмешательство во внешнюю торговлю является необходимым условием обеспечения экономического благосостояния страны, тогда как неконтролируемая либерализация торговли способна значительно ослабить производственный и финансовый потенциал. В данной парадигме таможенные тарифы, квоты, экспортные субсидии и иные инструменты рассматриваются как средства накопления национального богатства и улучшения конкурентных позиций отечественных производителей. Экспорт поощряется как источник притока капитала, тогда как импорт подлежит ограничению с целью защиты внутреннего рынка. Проявления неомеркантилизма находят выражение в стратегиях протекционизма, импортозамещения и торговых войн, где таможенные органы фактически выступают «экономической армией» государства, реализующей политику снижения зависимости от внешних поставок и повышения экономической автономии¹.

В этом контексте роль таможни выходит за рамки технического администрирования и приобретает стратегический характер, напрямую связанный с воспроизводством экономического

¹ Wigell M. Conceptualizing regional powers' geoeconomic strategies: neo-imperialism, neo-mercantilism, hegemony, and liberal institutionalism // Asia Europe Journal. 2016. Vol. 14. P. 135-151. DOI: 10.1007/s10308-015-0442-x.

суверенитета. Таможня выступает не пассивным исполнителем фискальных процедур, а активным инструментом экономической политики, позволяющим перераспределять конкурентные преимущества между внутренними и внешними производителями, стимулировать развитие приоритетных отраслей и ограничивать доступ на внутренний рынок товаров, способных негативно повлиять на долгосрочный производственный потенциал национальной экономики. Через тарифные и нетарифные меры формируется режим селективной открытости экономики, при котором степень участия в международной торговле определяется не логикой стихийного рынка, а стратегическими целями государства.

Выход таможенных органов за рамки технического администрирования проявляется также в их включенности в реализацию промышленной, технологической и структурной политики. Контроль импорта высокотехнологичной продукции, регулирование экспорта сырьевых ресурсов и полуфабрикатов, а также применение специальных защитных, антидемпинговых и компенсационных мер позволяют государству управлять траекторией экономического развития, предотвращая деиндустриализацию и утрату ключевых компетенций. Кроме того, стратегическая роль таможни проявляется в обеспечении устойчивости экономической системы к внешним шокам. Например, в случае возникновения торговых конфликтов таможенные органы обеспечивают оперативную реализацию ограничительных мер, экспортного контроля и режимов приоритетного доступа к критически важным ресурсам. Помимо всего вышеперечисленного в концепции неомеркантилизма таможенные органы, будучи значимым компонентом доходной базы бюджета, участвуют в формировании экономического потенциала государства¹.

Сопоставление институционального и неомеркантилистского подходов позволяет выявить принципиальные различия в трактовке роли таможенных органов в обеспечении экономического суверенитета. В логике институциональной теории экономический суверенитет реализуется через институционально закрепленную способность государства легитимно воздействовать на

¹ Рощина Л.Н., Соленая С.В. Роль таможенно-тарифного регулирования во внешнеторговой деятельности государства // Прогрессивная экономика. 2025. №6. С. 32-48. DOI: 10.54861/27131211_2025_6_32.

внешнеторговые потоки. В логике неомеркантилистского подхода экономический суверенитет реализуется как активно поддерживаемая способность государства контролировать ключевые параметры своего участия в мировой экономике и целенаправленно использовать внешнеэкономические связи в интересах национального развития.

Принципиально важно отметить, что оба подхода обращаются к одному и тому же объекту анализа – таможенному регулированию как механизму реализации экономического суверенитета, но рассматривают его под разными углами. Институциональный подход отвечает на вопрос «каким образом» суверенитет реализуется через устойчивые нормы, процедуры и международные обязательства, тогда как неомеркантилизм отвечает на вопрос «с какой целью и в чьих интересах» применяются таможенные инструменты в условиях глобальной конкуренции.

Совмещение двух аналитических перспектив позволяет заключить, что таможенные органы выступают не техническим элементом системы государственного управления, а одним из ключевых институтов стратегического регулирования, через который обеспечивается долгосрочное воспроизводство экономического суверенитета и поддерживается способность государства к самостоятельному экономическому развитию в условиях глобальной конкуренции. Теоретическое осмысление роли таможенных органов требует перехода от абстрактных концептуальных моделей к анализу конкретных механизмов, форм и показателей, посредством которых экономический суверенитет реализуется и воспроизводится на практике.

Оценка вклада таможенных органов в обеспечение экономического суверенитета государства предполагает применение системы индикаторов, позволяющих перейти от абстрактного теоретического анализа к эмпирически проверяемым выводам. Так, Указом Президента РФ от 13 мая 2017 г. №208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» зафиксирован перечень ключевых показателей и пороговых значений, превышение которых интерпретируется как возникновение угроз экономическому суверенитету, включая долю импорта критически важных товаров, уровень внешней долговой

нагрузки, степень сырьевой зависимости экспорта и другие параметры, отражающие уязвимость национальной экономики во внешнеэкономической сфере¹. Несмотря на то что данные показатели изначально ориентированы на диагностику состояния экономической безопасности, они создают методологическую основу для оценки способности государства сохранять самостоятельность в принятии и реализации экономических решений.

В контексте таможенного регулирования такие показатели, как доля таможенных доходов в структуре бюджетных поступлений, отражающая степень финансовой независимости государства и его способность аккумулировать ресурсы за счет внешнеэкономической деятельности, позволяют выявить непосредственное влияние деятельности таможенных органов на параметры экономического суверенитета. Не менее важными индикаторами выступают результаты правоохранительной деятельности таможенных органов. Данные о количестве выявленных и предотвращенных правонарушений, связанных с контрабандой, обходом санкционных ограничений и незаконным перемещением стратегически значимых товаров, позволяют судить о способности государства защищать свои экономические границы и обеспечивать суверенный контроль над хозяйственными процессами.

Методологически измерение вклада таможни в обеспечение экономического суверенитета осуществляется с использованием как количественных, так и качественных подходов. В этой логике вклад таможенных органов подлежит оценке не только через формальные результаты их деятельности, но и через их влияние на формирование условий экономической автономии, устойчивости и резильентности.

Поскольку суверенитет формируется не абстрактно, а через взаимодействие конкретных акторов (федеральных органов власти, регионов, институтов развития и инфраструктурных элементов экономики), одним из базовых качественных подходов выступает институциональный анализ. В данном контексте таможенные органы могут рассматриваться как институциональный по-

¹ Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. №208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» // СПС «Гарант» [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/71672608/>.

средник между внешнеэкономической средой и внутренними экономическими субъектами, обеспечивающий реализацию стратегий диверсификации внешнеэкономических связей, импортозамещения и переориентации торговых потоков¹. Качественная оценка их вклада предполагает анализ нормативно-правовых механизмов, координации с иными органами экономической политики, а также способности таможенного регулирования адаптироваться к изменению внешних условий.

Оценка роли таможенных органов в поддержании сбалансированной структуры экономики может быть произведена с использованием структурно-функционального подхода. Качественная оценка вклада таможни может быть осуществлена через ее участие в формировании условий для приоритетного развития несырьевых и высокотехнологичных секторов, ограничения экспорта стратегически значимых ресурсов без достаточной переработки, а также через селективное регулирование импорта, влияющее на инвестиционные и производственные решения хозяйствующих субъектов². Структурно-функциональный анализ ориентирован не на фиксацию разовых эффектов, а на выявление долгосрочного структурного воздействия таможенной политики.

Отдельный качественный подход связан с анализом резильентности экономики. Интерпретация экономического суверенитета как способности экономики сохранять функциональную устойчивость и адаптивность в условиях санкционного давления, логистических разрывов и трансформации мировой экономической архитектуры позволяет оценивать вклад таможенных органов через их роль в обеспечении устойчивости внешнеэкономических связей, переориентации торговых потоков на новые рынки, а также в снижении уязвимости регионов и отраслей к внешним шокам³. Суть качественного анализа здесь заключается в выявлении управленческих решений и процедурных изменений,

¹ Горький А.С. Оценочные параметры экономического суверенитета: региональный аспект // Вестник Академии знаний. 2024. №5(64). С. 162-165.

² Сухарев О.С. Государственное управление импортозамещением: преодоление ограничений // Управленец. 2023. №1. С. 33-46.

³ Горький А.С. Оценочные параметры экономического суверенитета: региональный аспект // Вестник Академии знаний. 2024. №5(64). С. 162-165.

позволивших минимизировать негативные эффекты внешних ограничений.

Проведенный теоретико-методологический анализ позволяет сделать вывод, что таможенные органы занимают системообразующее место в механизме обеспечения и воспроизводства экономического суверенитета государства. Экономический суверенитет, трактуемый как способность государства самостоятельно формировать и реализовывать модель экономического развития, на практике не может быть обеспечен без институциональных инструментов, позволяющих управлять степенью и формами включенности национальной экономики в международное разделение труда. Именно таможенные органы, функционируя на стыке внутренней и внешней экономической политики, обеспечивают практическую реализацию суверенного права государства на регулирование трансграничных экономических потоков.

Полученные выводы подтверждают, что таможенные органы являются не техническим элементом государственного управления, а одним из ключевых субъектов реализации экономического суверенитета, обеспечивающим способность государства к самостоятельному экономическому развитию, адаптации к внешним вызовам и защите национальных интересов в условиях трансформации мировой экономической системы.

Список источников

1. Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. №208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» // СПС «Гарант» [Электронный ресурс]. – URL: <https://base.garant.ru/71672608/>.
2. Горький А.С. Оценочные параметры экономического суверенитета: региональный аспект // Вестник Академии знаний. – 2024. – №5(64). – С. 162-165.
3. Дыньков А.Н. Таможенные органы как функциональная система управления в условиях интернационализации внешне экономических связей // Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства: сборник научных трудов / под общей редакцией

З.О. Адамановой. Том 1. – Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2019. – С. 563-566.

4. Корнев А.В., Королева Е.В. Экономический суверенитет в контексте современных моделей экономики // Lex russica. – 2022. – №75(11). – С. 90-99. – DOI: 10.17803/1729-5920.2022.192.11.090-099.

5. Костин А.А. Обеспечение технологического суверенитета России: роль таможенных инструментов // Экономика. Налоги. Право. – 2024. – №17(4). – С. 123-133. – DOI: 10.26794/1999-849x-2024-17-4-123-133.

6. Красова Е.В., Останина В.М. Роль и проблемы института таможенных представителей в развитии внешнеэкономической деятельности // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2021. – №2. – С. 108-118. – DOI: 10.24143/2073-5537-2021-2-108-118.

7. Рощина Л.Н., Соленая С.В. Роль таможенно-тарифного регулирования во внешнеторговой деятельности государства // Прогрессивная экономика. – 2025. – №6. – С. 32-48. – DOI: 10.54861/27131211_2025_6_32.

8. Сухарев О.С. Государственное управление импортозамещением: преодоление ограничений // Управленец. – 2023. – №1. – С. 33-46.

9. Wigell M. Conceptualizing regional powers' geoeconomic strategies: neo-imperialism, neo-mercantilism, hegemony, and liberal institutionalism // Asia Europe Journal. – 2016. – Vol. 14. – P. 135-151. – DOI: 10.1007/s10308-015-0442-x.

1.17 Бюджетные ресурсы в системе государственного финансового управления: теоретические аспекты сбалансированности и оценки эффективности

В условиях геополитической турбулентности, структурной трансформации экономики и возрастания социальных обязательств государства проблема оптимального формирования и использования бюджетных ресурсов приобретает критическую

важность. Традиционные подходы к бюджетному планированию, фокусирующиеся преимущественно на стоимостных и количественных параметрах сбалансированности, демонстрируют свою ограниченность перед необходимостью достижения качественных социально-экономических результатов. Актуальность данного исследования обусловлена наличием ряда системных противоречий: между растущим объемом публичных потребностей и ограниченностью финансовых возможностей государства; между требованием формальной сбалансированности бюджета и необходимостью проведения антициклической бюджетной политики; между инерционным, затратным принципом распределения средств и требованием их результативности.

Особую научную и практическую значимость приобретает теоретическое осмысление феномена рынка бюджетных ресурсов, который возникает на стыке государственного планирования и конкурентных механизмов распределения финансирования. Исследование направлено на преодоление фрагментарности в понимании взаимосвязи между классическими бюджетными категориями и новыми управленческими подходами.

Цель – развитие теоретико-методических основ управления бюджетными ресурсами на основе синтеза принципов сбалансированности, оценки эффективности и элементов рыночного механизма для формирования целостной структуры повышения результативности бюджетных расходов.

Теоретические основы бюджетно-финансовой системы и принципа сбалансированности заложены в фундаментальных работах классиков финансовой науки и закреплены в бюджетном законодательстве. Бюджетный кодекс РФ¹ определяет бюджет как форму образования и расходования денежных средств для финансового обеспечения задач государства и местного самоуправления, а принцип сбалансированности – как соответствие расходов доходам и поступлениям из источников финансирования дефицита. В научной литературе (А.М. Бабич², Л.Г. Ходский¹,

¹ Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 №145-ФЗ (ред. от 28.12.2025) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/.

² Бабич А.М., Павлова Л.Н. Финансы: учебник для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям и направлениям. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2000. 758 с.

В.М. Родионова²⁾ сбалансированность рассматривается не как статичное равенство, а как динамический принцип, требующий применения специальных инструментов при возникновении дефицита или профицита.

Проблематика эффективности бюджетных расходов активно разрабатывается в рамках теорий нового государственного управления и бюджетирования, ориентированных на результаты. Отечественные и зарубежные исследования (И.В. Алехин³, Д.Е. Сорокин⁴, Дж. Ким⁵) сосредоточены на разработке систем показателей (КРІ), методов программно-целевого планирования и результатах мониторинга. Однако многие методики носят ведомственный, разрозненный характер и слабо увязаны с общей стратегией бюджетной сбалансированности.

Концепция рынка бюджетных ресурсов находится в начальной стадии концептуализации. В экономической литературе рынок чаще анализируется как объект государственного регулирования, а не как среда, в которой само государство выступает в специфической роли «покупателя» общественных благ и услуг. Отсутствуют целостные модели, интегрирующие данный рыночный аспект в традиционный бюджетный процесс.

Сравнительный анализ законодательных и научных дефиниций выявляет их правовую точность, но также определенную экономическую узость, не всегда отражающую современные управленческие парадигмы^{6,7,1,2,3,4,5,6}.

¹ Основы государственного хозяйства: курс финансовой науки / [соч.] Л.В. Ходского, орд. проф. фин. права в С.-Петерб. ун-те. 4-е изд., переработ. и доп. СПб.: Тип. Ю.Н. Эрлих (влад. А.Э. Коллинс), 1913. [2], X, 580 с.; 25.

² Финансы / В.М. Родионова, Ю.Я. Вавилов, Л.И. Гончаренко и др.; под ред. В.М. Родионовой. М.: Финансы и статистика, 1995. 430 с.

³ Алехин Б.И. Государственные финансы: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2025. 189 с.

⁴ Сорокин Д.Е. Российская экономика: развитие и ограничители [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskaya-ekonomika-razvitie-i-ogranichiteli?ysclid=mkbohly4ir446723607>.

⁵ Kim J. Daniel, Joonkyu Choi, Nathan Goldschlag, and John Haltiwanger HighGrowth Firms in the United States: Key Trends and New Data Opportunities. Finance and Economics Discussion Series. 2024-074. Washington: Board of Governors of the Federal Reserve System, 2024. DOI: <https://doi.org/10.17016/FEDS.2024.074>.

⁶ Вовченко Н.Г., Стрюков М.Б., Андреева О.В. Повышение цифровой финансовой грамотности как фактор развития инвестиционной активности населения [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-tsifrovoy-finansovoy-gramotnosti-kak-faktor-razvitiya-investitsionnoy-aktivnosti-naseleniya?ysclid=mkboupne98278121145>.

⁷ Белова Л. Государственные финансы: что это такое, зачем они нужны стране [Электронный ресурс]. URL: <https://mitm.institute/journal--ekonomika--gosudarstvennye-finansy-chto-eto-i-kak-oni-vliyayut-na-ekonomiku?ysclid=mkborojge07036020>.

БК РФ определяет бюджетные доходы как поступающие, а расходы как выплачиваемые из бюджета денежные средства. Это фискально-кассовое определение. Бюджетные доходы, в соответствии с трактовкой автора, – это мобилизуемые в принудительном (налоги) и добровольном (займы) порядке финансовые ресурсы общества, приобретающие форму публичных фондов денежных средств для реализации функций государства. Бюджетные расходы – это целевой, регламентированный и контролируемый процесс преобразования публичных финансовых ресурсов в общественные блага, услуги и трансферты, характеризующийся не только объемом, но и социально-экономической эффективностью.

Сбалансированность бюджета, в соответствии с трактовкой автора, – это такое качественное и количественное состояние бюджетной системы, при котором достигается динамическое равновесие между мобилизационным потенциалом экономики (доходы) и финансовыми обязательствами государства (расходы) в средне- и долгосрочной перспективе, обеспечивающее макроэкономическую стабильность и выполнение стратегических целей развития, допускающее в отдельные периоды управляемый дефицит или профицит.

Эффективность бюджетных расходов в литературе часто сводится к экономии средств или достижению непосредственных результатов. Эффективность бюджетных расходов, в соответствии с трактовкой автора, – это комплексная относительная характеристика, отражающая степень соответствия достигнутых социальных, экономических и институциональных результатов целям публичной политики при оптимальном объеме и структуре ис-

¹ Воробьева Е.И., Блажевич О.Г. Государственная финансовая стратегия Российской Федерации: теоретические аспекты и практика реализации // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2024. №3(68). С. 17-33. DOI: 10.29039/2312-5330-2024-3-17-33.

² Бутова Т.Г., Буркальцева Д.Д., Кондрашин В.А. Влияние цифровых технологий на управление финансовыми активами // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2024. №2(67). С. 18-33.

³ Буркальцева Д.Д., Михайлов А.В. Сценарии институционального регулирования новых технологий финансового сектора институтов воспроизводственного процесса в России // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2025. №1(70). С. 164-174.

⁴ Буркальцева Д.Д., Михайлов А.В. Анализ развития цифровых финансовых активов в России // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2024. №4(69). С. 99-108.

⁵ Государственная программа Российской Федерации «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков» / Минфин России [Электронный ресурс]. URL: <https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/govprog/gosfin/?ysclid=mkboqek5p606569089>.

⁶ Государственные финансы система, организация и обеспечение государственных финансов, формы и функции [Электронный ресурс]. URL: https://www.banki.ru/wikibank/gosudarstvennyie_finansyi/.

пользованных бюджетных ресурсов (затраты) с учетом долгосрочных последствий (воздействие).

В изученных источниках термин «рынок бюджетных ресурсов» не раскрывается. Рынок бюджетных ресурсов, в соответствии с трактовкой автора, – это специфическая сфера экономических отношений, возникающих между государством (в лице распорядителей бюджетных средств) и поставщиками общественных благ (коммерческие и некоммерческие организации) по поводу формирования спроса и предложения на финансируемые из бюджета товары, работы и услуги, характеризующаяся элементами конкуренции, асимметрией информации и регулируемым ценообразованием.

Инструментарий обеспечения сбалансированности бюджета – от реагирования к стратегическому управлению. Сбалансированность является фундаментальным, но не самодостаточным условием эффективного бюджета. Классические инструменты покрытия дефицита, такие как государственные займы и управление остатками, должны применяться в рамках четкой среднесрочной фискальной политики. Современный подход требует перехода от ежегодного «латания дыр» к управлению бюджетными рисками и циклами. Это предполагает создание стабилизационных фондов для нивелирования колебаний нефтегазовых доходов; применение правил бюджетного законодательства, ограничивающих рост расходов в периоды высокой конъюнктуры; дифференциацию источников финансирования дефицита, где приоритет отдается внутренним заимствованиям в национальной валюте для снижения валютных рисков; внедрение элементов бюджетирования в условиях ограничений на этапе составления проекта бюджета.

Оценка эффективности бюджетных расходов – это интеграция в бюджетный цикл. Оценка эффективности должна быть не разовой ревизией, а стать непрерывным процессом, встроенным во все стадии бюджетного цикла:

- на этапе планирования – экспертиза и ранжирование бюджетных заявок на основе анализа соотношения «затраты – потенциальный результат», использование методов программно-целевого планирования;

- на этапе исполнения – мониторинг промежуточных результатов и соблюдения плановых показателей, применение методов оперативного контроля;

- на этапе завершения и аудита – оценка достижения конечных целей и долгосрочного воздействия, проведение аудита эффективности и стратегического аудита. Ключевая проблема – переход от оценки освоения средств к оценке реальных изменений в социально-экономической среде.

Формирование рынка бюджетных ресурсов обусловлено аутсорсингом государством части своих функций. Его особенности:

- спрос формируется государством монополистически, но в рамках конкурентных процедур (закон о контрактной системе);

- предложение представлено разнородными участниками: от крупных корпораций до социально ориентированных некоммерческих организаций;

- цена определяется не только рыночным равновесием, но и нормативными затратами, политическими решениями и итогами торгов;

- информационная асимметрия ярко выражена: государство как заказчик не всегда может точно определить технические параметры будущего общественного блага.

Для повышения эффективности данного рынка необходимы: развитие добросовестной конкуренции, борьба со сговором, внедрение жизненного цикла контракта, стандартизация требований, поддержка инновационных предложений.

Механизм повышения эффективности управления бюджетными ресурсами: интегрированная модель

На основе проведенного анализа разработана концептуальная структурно-функциональная модель интегрированного механизма управления бюджетными ресурсами, которая объединяет целевые установки, процедуры и обратные связи (рис. 1). Механизм представляет собой замкнутый контур управления, состоящий из пяти взаимосвязанных блоков.

В дополнение к текстовому описанию механизма представим детализированную диаграмму институциональных связей и структурно-логическую схему (блок-схему) интегрированного

механизма управления бюджетными ресурсами, наглядно демонстрирующие взаимосвязи всех элементов.

Структурно-функциональная модель интегрированного механизма управления бюджетными ресурсами (рис. 1) визуализирует замкнутый контур управления, показывая поток от целеполагания к результату и обратную связь через контроль.



Рисунок 1 – Структурно-функциональная модель интегрированного механизма управления бюджетными ресурсами¹

На рисунке 2 построена институциональная карта взаимодействия ключевых субъектов механизма управления бюджетными ресурсами. Детально показаны конкретные государственные институты, их роли и потоки взаимоотношений (данные, финансы, контроль) в рамках разработанного механизма.

¹ Составлен автором.

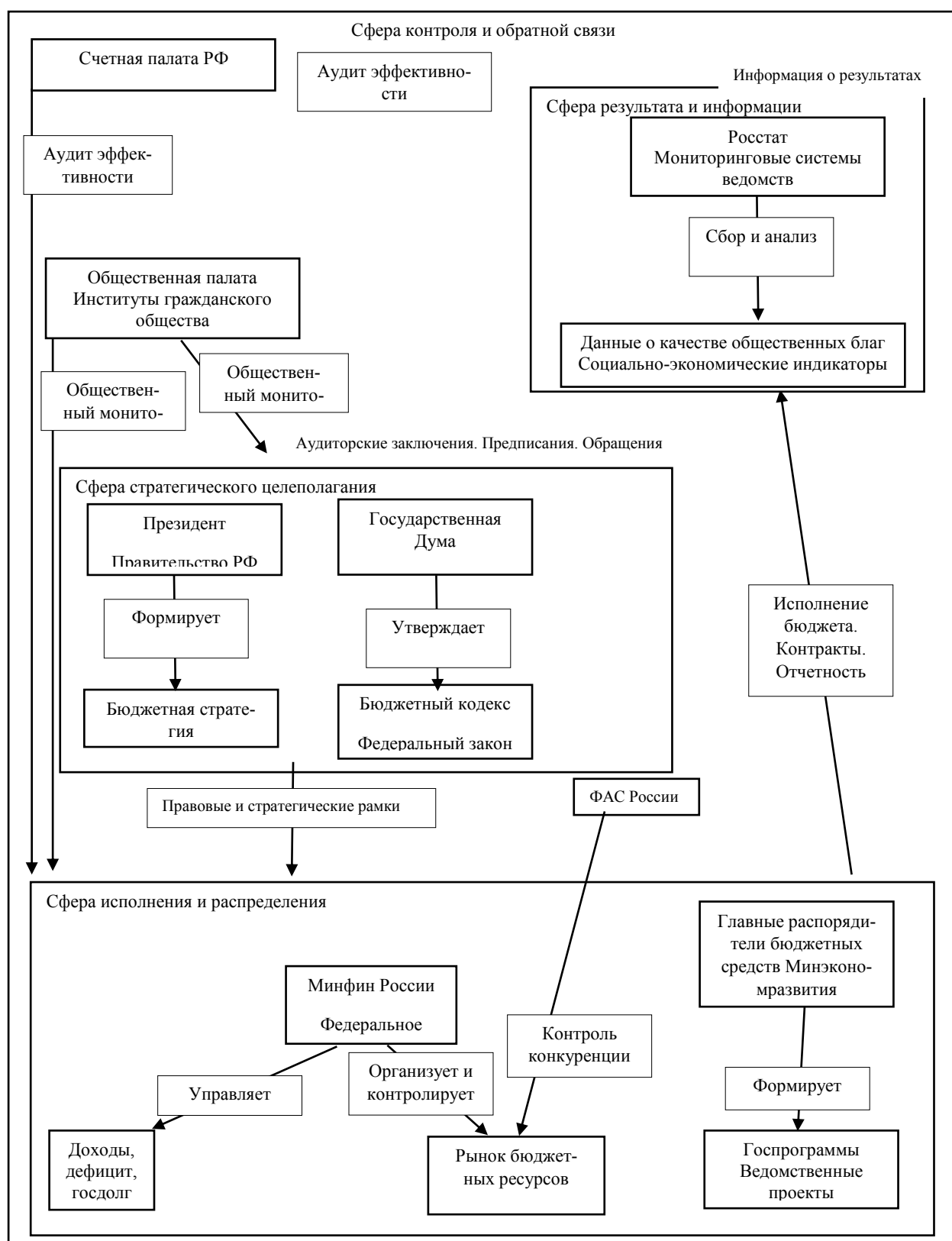


Рисунок 2 – Институциональная карта взаимодействия ключевых субъектов механизма управления бюджетными ресурсами¹

¹ Составлен автором.

Функция в системе – непосредственное управление финансовыми потоками: от мобилизации доходов и привлечения займов (баланс) до их распределения на конкретные цели (распределение) и последующей проверки отдачи (оценка). Эти подсистемы работают не последовательно, а параллельно и взаимосвязанно на разных стадиях бюджетного цикла.

Сущность третьего квадранта информационно-аналитической системы – «кровеносная система» механизма, обеспечивающая все остальные блоки необходимыми данными. Ее ключевые элементы – это интегрированные информационные системы: система казначейского исполнения бюджета (обеспечивает учет), Единая информационная система в сфере закупок (ЕИС), реестры государственных и муниципальных услуг, данные Росстата и ведомств. Функция в системе – сбор, обработка, хранение и предоставление актуальной, достоверной информации обо всех финансовых операциях, контрактах, показателях результативности. Без этого блока управление становится «слепым».

Сущность четвертого квадранта контроля и обратной связи – корректировка и адаптация. Преобразует информацию о результатах в управляющие воздействия. Ключевые элементы – парламентский контроль, внешний государственный аудит (Счетная палата), внутренний контроль, общественный и экспертный мониторинг. Функции системы: 1) выявление отклонений фактических результатов от плановых; 2) анализ причин отклонений; 3) формирование корректирующих сигналов, которые направляются обратно в первый квадрант (для изменения стратегии/правил) и во второй квадрант (для корректировки текущих процедур). Это реализация принципа обучающейся организации в бюджетной системе.

Сущность пятого квадранта – результат, конечная цель всей системы, выход, ради которого существует механизм. Ключевые элементы – не финансовые показатели, а публичные ценности: качество и доступность государственных и муниципальных услуг (образование, здравоохранение), состояние инфраструктуры, уровень социальной защиты, динамика экономического роста и т.д. Функция системы – критерий успешности работы всего механиз-

ма. Именно данные об этих результатах поступают в четвертый квадрант для анализа.

Ключевые связи и потоки – это прямая связь, которая отражает классический управленческий цикл: от постановки цели через исполнение к получению результата.

Обратная связь – наиболее важная инновация модели. Показывает, как информация о конечном результате через институты контроля влияет на обновление стратегии и корректировку процедур. Это превращает линейный процесс в цикл постоянного совершенствования.

Информационное обеспечение (все блоки) подчеркивает, что ни один блок не может функционировать без данных. Информация – общий ресурс для целеполагания, исполнения и контроля.

Что касается институциональной карты взаимодействия (рис. 2), то она является практической расшифровкой первой модели (рис. 1), «накладывая» логическую модель на реальную институциональную структуру государственного управления в России, показывая, какие конкретные органы власти выполняют функции каждого блока.

Уточним сферы и институты стратегического целеполагания. Институты – Президент и Правительство РФ (инициируют стратегии), Федеральное Собрание (Госдума и Совет Федерации) (утверждают законы) – преобразуют политические цели в нормативно-правовые акты. Здесь формируются «правила игры» (БК РФ) и конкретные финансовые планы (ФЗ о бюджете).

В сфере исполнения и распределения институты – Минфин России и Федеральное казначейство (финансово-бюджетное управление), главные распорядители бюджетных средств (ГРБС) – министерства и ведомства (формируют госпрограммы), Минэкономразвития (координация программно-целевого планирования), заказчики по 44-ФЗ/223-ФЗ (участники рынка бюджетных ресурсов). Роль в механизме – оперативное ядро. Минфин обеспечивает макросбалансированность, ГРБС превращают стратегии в проекты и закупки, а рынок бюджетных ресурсов становится площадкой для конкуренции поставщиков.

В сфере контроля и обратной связи институты – Счетная палата РФ (верховный орган аудита эффективности), ФАС России

(арбитр и регулятор конкуренции на рынке), Общественная палата и НКО (проводники общественного контроля). Роль в механизме – независимые «сенсоры» и корректировщики системы. Они проверяют работу сферы исполнения, оценивают достижение результатов (СП РФ) и пресекают недобросовестные практики (ФАС), формируя запрос на изменения.

В сфере результатов и информации институты – Росстат, ведомственные мониторинговые системы, получатели бюджетных услуг (население, бизнес). Роль в механизме – генерация первичных данных о реальном положении дел, то есть о том, как изменилось качество жизни, состояние инфраструктуры, деловой климат в результате бюджетных расходов.

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие системные выводы, усиленные и конкретизированные разработанными рисунками.

1. Бюджетный процесс представляет собой целостную, динамическую систему с обратной связью. Как показано на структурно-функциональной диаграмме, традиционная линейная модель «планирование – исполнение – отчетность» трансформируется в замкнутый контур управления. Ключевым звеном, обеспечивающим адаптивность и развитие системы, является блок «Контроль и обратная связь», который на институциональной карте материализуется в деятельности Счетной палаты, ФАС и институтов гражданского общества. Без налаженной обратной связи, преобразующей данные о результатах в корректирующие воздействия, любой механизм повышения эффективности остается декларативным.

2. Достижение сбалансированности и повышение эффективности расходов – две взаимозависимые задачи, решаемые единым набором инструментов. Исследование опровергает тезис о том, что сбалансированность (как формальное равновесие) является приоритетом, а эффективность – желательным дополнением. Институциональная диаграмма показывает, что Минфин (управляющий сбалансированностью) и главные распорядители средств / Минэкономразвития (ответственные за результативность программ) действуют в едином правовом поле и используют общие информационные ресурсы. Таким образом, средне-

срочное бюджетное планирование, управление долгом и аудит эффективности являются частями одного процесса.

3. «Рынок бюджетных ресурсов» на диаграмме является не внешней средой, а внутренним институтом бюджетной системы. Его положение внутри блока «Процедурно-инструментальный комплекс» подчеркивает этот вывод. Государство, выступая на этом рынке монополистическим покупателем, формирует его правила (через контрактную систему) и является главным участником. Специфика этого рынка, показанная через взаимодействие Федерального казначейства (финансирование), заказчиков (спрос) и поставщиков (предложение) под контролем ФАС России, требует не ослабления, а целенаправленного укрепления конкурентных и прозрачных механизмов для повышения отдачи от каждого бюджетного рубля.

4. Эффективность управления определяется не только качеством отдельных институтов, но и плотностью связей между ними. Институциональная карта наглядно демонстрирует разрывы в информационных потоках, которые снижают общую результативность. Например, слабая формализованная связь от Росстата и мониторинговых систем (сфера результата) напрямую к Государственной Думе (сфера целеполагания) может приводить к тому, что бюджет на следующий год формируется без полного учета реальной эффективности прошлых расходов. Укрепление этих горизонтальных и диагональных связей – практическая задача для цифровизации бюджетного процесса.

5. Предложенная модель обладает свойствами тиражируемости и адаптивности. Будучи основанной на общих принципах управления и действующем законодательстве РФ, она может быть применена для анализа и совершенствования бюджетных процессов на региональном и муниципальном уровнях с соответствующей адаптацией институциональной карты (например, включением контрольно-счетных органов субъектов РФ и муниципальных образований).

Научная новизна настоящего исследования заключается в следующем.

1. Впервые в рамках единого исследования проведена комплексная концептуализация и уточнение четырех взаимосвязан-

ных базовых категорий бюджетного процесса: сбалансированности, эффективности расходов, баланса доходов/расходов и рынка бюджетных ресурсов. Предложенные авторские определения носят не терминологический, а сущностный характер, раскрывая экономическое содержание и управленческий аспект этих категорий, что выходит за рамки их узкой правовой трактовки в Бюджетном кодексе РФ.

2. Разработка оригинальной двухуровневой визуальной модели механизма:

- структурно-функциональный уровень (рис. 1) раскрывает логику процесса и общие потоки информации и управляющих воздействий;

- институциональный уровень (рис. 2) наполняет логическую схему конкретными субъектами российской бюджетной системы, прописанными в законодательстве, и детализирует реальные потоки (директивные, информационные, контрольные) между ними. Такой двухуровневый подход к моделированию позволяет сочетать теоретическую общность с практической применимостью для анализа.

1. Концептуализация рынка бюджетных ресурсов как элемента бюджетной системы. Исследование предлагает рассматривать данный рынок не как абстрактную экономическую категорию, а как конкретный институт с особыми правилами, возникающий в точке контакта бюджетного планирования с механизмом госзакупок. Определены его ключевые атрибуты: монополистический спрос, регулируемое ценообразование, асимметрия информации, а также показано его место в общем контуре бюджетного управления.

2. Доказательство приоритета «обратной связи по результатам» над «прямым управлением по затратам». Модель аргументированно смещает акцент с традиционного контроля за объемом и целевым характером расходов («деньги потрачены по смете») на сквозную систему оценки достижения общественно значимых результатов. На диаграммах это отражено центральным положением «Сферы результата» и направленностью корректирующих стрелок от контроля к целеполаганию. Это формирует основу для

перехода от управления затратами к управлению результатами на системном уровне.

3. Методологический вклад в виде инструмента для диагностики бюджетной системы. Представленные диаграммы служат не только иллюстрацией, но и аналитическим инструментом. Исследователь или практик может использовать институциональную карту для идентификации слабых звеньев – недостаточно прописанных связей между конкретными органами власти, что позволяет формулировать конкретные предложения по совершенствованию нормативной базы и административных регламентов.

Таким образом, новизна работы носит комплексный характер, охватывая теорию (понятия), методологию (двухуровневая модель) и практику (инструмент диагностики), и вносит вклад в развитие научного направления, связанного с повышением эффективности публичных финансов.

Список источников

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 №145-ФЗ (ред. от 28.12.2025) [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/.

2. Бабич, А.М. Финансы : учебник для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям и направлениям / А.М. Бабич, Л.Н. Павлова. – Москва : ИД ФБК-ПРЕСС, 2000. – 758 с.

3. Основы государственного хозяйства : курс финансовой науки / [Соч.] Л.В. Ходского, орд. проф. фин. права в С.-Петерб. ун-те. – 4-е изд., переработ. и доп. – Санкт-Петербург : Тип. Ю.Н. Эрлих (влад. А.Э. Коллинс), 1913. – [2], X, 580 с.; 25.

4. Финансы / В.М. Родионова, Ю.Я. Вавилов, Л.И. Гончаренко и др. ; под ред. В.М. Родионовой. – Москва : Финансы и статистика, 1995. – 430 с.

5. Алехин, Б.И. Государственные финансы : учебник для вузов / Б.И. Алехин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2025. – 189 с.

6. Сорокин, Д.Е. Российская экономика: развитие и ограничители [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/>

article/n/rossiyskaya-ekonomika-razvitie-i-ogranichiteli?ysclid=mkbohly4ir446723607.

7. Kim J. Daniel, Joonkyu Choi, Nathan Goldschlag, and John Haltiwanger HighGrowth Firms in the United States: Key Trends and New Data Opportunities. Finance and Economics Discussion Series. 2024-074. – Washington: Board of Governors of the Federal Reserve System, 2024. – DOI: <https://doi.org/10.17016/FEDS.2024.074>.

8. Вовченко, Н.Г. Повышение цифровой финансовой грамотности как фактор развития инвестиционной активности населения / Н.Г. Вовченко, М.Б. Стрюков, О.В. Андреева О.В [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-tsifrovoy-finansovoy-gramotnosti-kak-faktor-razvitiya-investitsionnoy-aktivnosti-naseleniya?ysclid=mkboupne98278121145>.

9. Белова, Л. Государственные финансы: что это такое, зачем они нужны стране / Л. Белова [Электронный ресурс]. – URL: <https://mitm.institute/journal--ekonomika--gosudarstvennyye-finansy-cto-eto-i-kak-oni-vliyayut-na-ekonomiku?ysclid=mkborojge07036020>.

10. Воробьева, Е.И. Государственная финансовая стратегия Российской Федерации: теоретические аспекты и практика реализации / Е.И. Воробьева, О.Г. Блажевич // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2024. – №3(68). – С. 17-33. – DOI: 10.29039/2312-5330-2024-3-17-33.

11. Бутова, Т.Г. Влияние цифровых технологий на управление финансовыми активами / Т.Г. Бутова, Д.Д. Буркальцева, В.А. Кондрашин // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2024. – №2(67). – С. 18-33.

12. Буркальцева, Д.Д. Сценарии институционального регулирования новых технологий финансового сектора – институтов производственного процесса в России / Д.Д. Буркальцева, А.В. Михайлов // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2025. – №1(70). – С. 164-174.

13. Буркальцева, Анализ развития цифровых финансовых активов в России / Д.Д. Буркальцева, А.В. Михайлов // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2024. – №4(69). – С. 99-108.

14. Государственная программа Российской Федерации «Управление государственными финансами и регулирование финансовых рынков» / Минфин России [Электронный ресурс]. – URL: <https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/govprog/gosfin/?ysclid=mkboqek5p606569089>.

15. Государственные финансы – система, организация и обеспечение государственных финансов, формы и функции [Электронный ресурс]. – URL: https://www.banki.ru/wiki/bank/gosudarstvennyie_finansyi/.

16. Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 №44-ФЗ [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/.

17. Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011 №223-ФЗ [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/.

1.18 Роль государственных корпораций в обеспечении промышленного суверенитета России

Современные вызовы мировой экономики: санкции в отношении Российской Федерации, фрагментация глобальных цепочек поставок, торговая изоляция со стороны государств Европы, иные риски и вызовы – усиливают значимость таких понятий, как промышленный и технологический суверенитет. Для России, когда-то унаследовавшей обширный промышленный потенциал СССР, становится критически важным сохранить контроль над ключевыми технологиями и снизить зависимость от внешних поставок. На сегодняшний день это становится одним из определяющих факторов устойчивого экономического роста и национальной безопасности.

В этом контексте государственные корпорации выступают важнейшим инструментом промышленной политики. Особенно

заметны роли таких корпораций, как Государственная корпорация по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции «Ростех» и Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом», которые выступают местом концентрации капитала, координации исследований и разработок, укрепления отраслевых цепочек создания добавленной стоимости, участвуют в развитии высокотехнологичных и капиталоемких отраслей и имеют долгосрочную инвестиционную ориентацию.

Целью исследования является анализ роли государственных корпораций в обеспечении промышленного суверенитета России.

Промышленный суверенитет – способность государства и национальной экономики обеспечивать устойчивое развитие базовых отраслей с минимальной уязвимостью для внешних ограничений. Он является структурным элементом экономического суверенитета и тесно связан с технологическим суверенитетом и экономической безопасностью¹.

Промышленный суверенитет заключается не столько в импортозамещении, сколько в формировании собственных цепочек создания добавленной стоимости, развитии национальных научно-технологических компетенций и способности к воспроизводству ключевых отраслей промышленности.

Поскольку именно промышленность выступает конденсатором технологических инноваций, человеческого капитала и финансовых ресурсов, тем самым являясь основой экономики как системы², государству необходимо быть стратегическим инвестором и координатором структурных преобразований, что особенно важно в условиях высокой капиталоемкости и долгосрочного характера промышленных проектов.

Государственные корпорации представляют собой особую форму организации экономической деятельности, сочетающую государственную собственность и корпоративные механизмы управления. Их отличительной особенностью, что следует из целей деятельности, установленных в федеральных законах, являет-

¹ Указ Президента РФ от 13.05.2017 №208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» // СПС «КонсультантПлюс».

² Клейнер Г.Б. Системная экономика: шаги развития: монография. М.: Науч. б-ка, 2021. 745 с.

ся ориентация на достижение общественно значимых стратегических целей, включая развитие промышленного и технологического потенциала.

В отличие от иных форм организаций госкорпорации обладают большей управленческой автономией и возможностями для долгосрочного стратегического планирования. Это позволяет им в том числе выступать инициатором изменений законодательства, не напрямую, но представлять интересы неограниченного количества заинтересованных в тех или иных изменениях предприятий, что практически невозможно для частных юридических лиц. Например, в ГК «Ростех» входит более 800 предприятий, а в ГК «Росатом» – более 450 предприятий, которые взаимодействуют со множеством поставщиков и потребителей.

По сравнению с частными компаниями они способны реализовывать проекты с более высоким уровнем риска и длительным инвестиционным циклом, что делает их важным инструментом промышленной политики и обеспечения технологического и промышленного суверенитетов.

В этой связи важно отметить, что, по статистике, более половины инвестиций в научные проекты идет со стороны бизнеса и государственных компаний¹. Так, лидерами по числу зарегистрированных патентов на изобретения и промышленные образцы по состоянию на 20 ноября 2025 года являются ГК «Ростех» – 28302 ед. и ГК «Росатом» – 13804 ед., занимающие 1-е и 2-е места в рейтинге².

Государственная корпорация «Ростех» создана в 2007 году в целях содействия разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции³. Она задумывалась как организация, которая объединит в себе промышленные предприятия и научные организации, являющиеся критическими для

¹ Детерминанты развития экономики России в условиях цифровой трансформации и обеспечения технологического суверенитета Е. Н. Макаренко, И. А. Полякова, И. А. Кислая и др. Ростов н/Дону: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2023. 546 с.

² Ведомости: газета: сайт. М., 2002 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2025/11/27/1158448-vedomosti-sostavili-reiting-samih-naukoemkih-kompanii-rossii> (дата обращения: 08.01.2026).

³ Федеральный закон от 23.11.2007 №270-ФЗ «О Государственной корпорации по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции «Ростех» // СПС «КонсультантПлюс».

Российской Федерации. К моменту создания госкорпорации и передаче ей предприятий 148 из них находились в предкризисном и кризисном состоянии, 28 – в стадии банкротства, 17 – не осуществляли деятельность, 27 – частично утратили свое имущество либо имели значительный риск его утраты, однако в 2024 году консолидированная выручка госкорпорации превысила 3,61 трлн рублей, чистая прибыль – 131,5 млрд рублей.

В условиях санкционных ограничений корпорация играет системообразующую роль в реализации программ импортозамещения, включая производство авиационной техники, двигателестроение, электронную промышленность и продукцию оборонно-промышленного комплекса¹. Кроме того, ГК «Ростех» выполняет координирующую функцию в формировании устойчивых производственных цепочек, используя внутреннюю кооперацию и привлекая сторонние организации через инструменты закупочной деятельности, установленные Федеральным законом от 18.07.2011 №223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», согласно которому 25% годового объема закупок должны быть осуществлены у субъектов малого и среднего предпринимательства.

Это позволяет снижать внешние технологические разрывы и поддерживать промышленную кооперацию внутри страны, что является важным элементом промышленного суверенитета.

Государственная корпорация «Росатом»² является одним из наиболее успешных примеров реализации стратегии промышленной и технологической независимости. В корпорации достигли полного производственного цикла: от добычи урана и производства ядерного топлива до строительства и эксплуатации атомных электростанций, в том числе в других государствах – 41 энергоблок в 11 странах³.

Лидирующая позиция ГК «Росатом» на мировом рынке ядерных технологий и услуг позволяет России сохранять кон-

¹ Государственная корпорация по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции «Ростех»: офиц. сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://rostec.ru/about/history/> (дата обращения: 08.01.2026).

² Федеральный закон от 01.12.2007 № 17-ФЗ «О Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» // СПС «КонсультантПлюс».

³ Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом»: офиц. сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rosatom.ru/about/> (дата обращения: 08.01.2026).

троль над стратегически важной энергетической отраслью и укреплять энергетическую независимость.

Однако, несмотря на значительный вклад вышеуказанных и иных госкорпораций в обеспечение промышленного суверенитета, их деятельность сопряжена с рядом рисков. К числу основных проблем, характерных для крупных организаций в целом, относятся бюрократизация управления, ограничение конкуренции, зависимость от бюджетного финансирования и санкционное давление, ограничивающее возможность кооперации.

Так, после начала СВО в 2022 году у предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК) возникла проблема финансирования, так как контракты по государственному оборонному заказу (ГОЗ) выполняются по себестоимости продукции, что влечет отсутствие ресурсов для инвестирования в обновление производственных мощностей, недоступность экспортной деятельности, так как вся продукция предприятий передается для выполнения государственных нужд, а резервные мощности для покрытия даже частично экспортных контрактов отсутствуют. Кроме того, это влечет репутационные риски для предприятий и государства в целом, так как военно-техническое сотрудничество не ограничивается 1 контрактом поставки 1 единицы военной продукции, а охватывает длительный срок, в некоторых случаях десятилетия поставки и послепродажного обслуживания. Полная загрузка предприятий в период выполнения ГОЗ также создает риск отсутствия средств для стабилизации производства в последующие периоды и риск увольнения сотрудников, когда поступление заказов прекратится.

Кроме того, одной из критических проблем является нестабильность организаций в контурах госкорпораций. Так, при поступлении заказа со стороны государства уже готовая продукция и производимая продукция будут направлены на выполнение заказа государства, при этом диверсификация производства не всегда возможна, а в случае когда она осуществима, производственные мощности также переходят на производство продукции военного назначения. Это создает проблему конкурентоспособности как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Несмотря на стратегическую значимость госкорпораций, их гражданская продукция не всегда соответствует требованиям ры-

ночной эффективности, гибкости и скорости технологического обновления. Стабильное бюджетное финансирование, поступление государственных заказов снижают стимулы к оптимизации издержек, обновлению продуктовой линейки и ориентации на потребительский спрос. Например, в случае государственного заказа снижение издержек приведет к уменьшению получаемой организацией прибыли, так как снизится себестоимость производства. Гарантированный спрос со стороны государства ослабляет давление конкурентной среды.

Высокая капиталоемкость проектов, сложные цепочки поставок и избыточные управленческие уровни, инновационная инертность и отсутствие стратегического подхода к развитию предприятий приводят к росту себестоимости продукции. Это влечет проблему ценовой конкурентоспособности, устаревание технологии производства и самой гражданской продукции, тогда как рыночные условия требуют быстрой адаптации продукции к новым трендам.

Повышение конкурентоспособности продукции государственных корпораций является ключевым условием устойчивости модели промышленного суверенитета.

Как следует из названных ранее проблем, существует проблема, заключающаяся в совмещении функций стратегического обеспечения национальных интересов и коммерческой деятельности на конкурентных рынках. Целесообразно разграничивать направления, действующие в интересах государства и по рыночным принципам, путем создания внутриорганизационных центров ответственности с наделением их большей управленческой автономией для повышения их адаптивности к рыночным изменениям.

Для повышения инновационной активности и стремления к оптимизации производств целесообразно активно использовать систему мотивации менеджеров с акцентом на эффективности принимаемых решений в части модернизации производства, инициации научно-исследовательских работ (НИР) и опытно-конструкторских разработок (ОКР). Также необходимо преодолеть проблему коммерциализации инноваций, что возможно через внедрение гибких моделей лицензирования и трансфера технологий.

Долгосрочная конкурентоспособность продукции государственных корпораций может быть достигнута путем диверсификации внешнеэкономической деятельности и через адаптацию унифицированной продукции к требованиям различных регионов и использование комплексных экспортных предложений.

Существующие проблемы могут быть разрешены, когда повышение конкурентоспособности продукции государственных корпораций будет рассматриваться как неотъемлемый элемент стратегии обеспечения промышленного суверенитета. Эффективное сочетание стратегических (государственных) целей и рыночных механизмов станет драйвером роста экономики, цели, установленные для корпораций, будут достигнуты, когда они станут опорными институтами суверенного развития, обеспечивая инновационность, устойчивость и экономическую результативность.

В условиях современных экономических вызовов государственные корпорации остаются важнейшим институтом реализации промышленной политики, а их дальнейшее развитие и настройка являются необходимым условием формирования устойчивой модели экономического роста. Существовая и функционирование под патронажем государства, получая «лекарство»¹ в виде государственной поддержки в силу своего статуса, они должны стать проводниками системных изменений и обеспечить промышленный суверенитет России.

Список источников

1. Федеральный закон от 23.11.2007 №270-ФЗ «О Государственной корпорации по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции “Ростех”» // СПС «КонсультантПлюс».
2. Указ Президента РФ от 13.05.2017 №208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» // СПС «КонсультантПлюс».
3. Федеральный закон от 01.12.2007 №317-ФЗ «О Государственной корпорации по атомной энергии “Росатом”» // СПС «КонсультантПлюс».

¹ Вовченко Н.Г., Куринова Я.И., Жолудева А.Г. Эффекты от господдержки для предпринимателя // Учет и статистика. 2024. Т. 21, №1. С. 50-61.

4. Вовченко, Н.Г. Эффекты от господдержки для предпринимателя / Н.Г. Вовченко, Я.И. Куринова, А.Г. Жолудева // Учет и статистика. – 2024. – Т. 21, №1. – С. 50-61.
5. Детерминанты развития экономики России в условиях цифровой трансформации и обеспечения технологического суверенитета / Е.Н. Макаренко, И.А. Полякова, И.А. Кислая и др. – Ростов н/Д: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2023. – 546 с.
6. Клейнер, Г.Б. Системная экономика: шаги развития: монография / Г.Б. Клейнер. – М.: Науч. б-ка, 2021. – 745 с.
7. Ведомости: газета: офиц. сайт. – М, 2002 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2025/11/27/1158448-vedomosti-sostavili-reiting-samih-naukoemkih-kompanii-rossii> (дата обращения: 08.01.2026).
8. Государственная корпорация по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции «Ростех»: офиц. сайт. [Электронный ресурс]. – URL: <https://rostec.ru/about/history/> (дата обращения: 08.01.2026).
9. Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом»: офиц. сайт [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.rosatom.ru/about/> (дата обращения: 08.01.2026).

РАЗДЕЛ II

УСЛОВИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА В РОССИИ

2.1 Основные условия обеспечения эффективной реализации стратегии развития корпораций

Ускоряющийся процесс совершенствования используемых технологий и усложнения выпускаемых изделий, происходящий в условиях радикальных изменений в используемых материалах, повсеместного развития цифровой среды с применением искусственного интеллекта, приводит к необходимости разработки стратегий развития корпораций как средства обеспечения долгосрочного устойчивого развития, связанного с решением все возрастающих по сложности и масштабам проблем. В связи с чем необходимо решить ряд первостепенных задач: определить стратегические цели развития корпораций и установить основные, наиболее важные факторы, определяющие возможности их достижения, а также создать механизм реализации поставленных задач.

Конечная цель стратегического развития корпорации (под корпорацией в контексте данной работы понимаем ее трактовку, принятую в англоязычных странах, как аналога российского термина «предприятие») находит свое выражение в росте акционерной стоимости. Под акционерной стоимостью будем понимать совокупную величину капитализации корпорации, скорректированную на величину налоговых отчислений при ее гипотетической продаже и размера чистой прибыли.

Акционерная стоимость образуется в процессе производственно-хозяйственной деятельности корпорации, конечным этапом которой является продажа продуктов конкретным покупателям.

Рынки товаров находятся в постоянном изменении, динамика которых усиливается под влиянием глобальной цифровизации всех сфер общественного производства и появления прорывных

открытий и изобретений в различных отраслях науки и техники. В связи с чем корпорации должны иметь возможности для оперативного перехода с производства одних товаров на другие. При этом априори неизвестно, какие продукты или технологии будут востребованы в перспективе на рынке. В такой ситуации формирование и реализация долгосрочных планов производственного и технического развития корпораций, ориентированных на перспективный спрос потребителей и имеющих детальную проработку, затруднены. Возникает необходимость в разработке долгосрочных планов развития корпораций, носящих адаптационный характер и ориентированных на относительно быструю перестройку всей их деятельности в направлении производства новой продукции, соответствующей потребностям рынка.

Такой подход к стратегическому планированию предполагает ориентацию корпораций на создание широкой ресурсной базы и овладение современными компетенциями. Точка же зрения на стратегическое развитие корпорации, предполагающая ориентацию на потребности рынка в ее продукции, не может в принципе обеспечивать поступательное и стабильное развитие даже в среднесрочной перспективе. Потребности покупателей продукции постоянно меняются, рынки деформируются под воздействием различных факторов.

В последнее время геополитика и радикальные изменения в области цифровизации экономик, как и ускоряющийся научно-технический прогресс в целом, все сильнее влияют на трансформации в производственном и потребительском спросе. Ориентация на постоянные изменения потребительских предпочтений приведет только к истощению корпорации за счет постоянных и порой непредсказуемых по объемам затрат на техническую подготовку производства. Если корпорация имеет определенные запасы ресурсов в самом широком понимании этого термина и располагает определенными компетенциями, рассматриваемыми в том числе с позиций качества ее человеческого капитала, то развитие приобретает устойчивый характер даже при постоянном резерве указанных факторов производства в направлении выбранной рыночной специализации.

Именно понимание производственных возможностей фирмы с учетом располагаемых ею ресурсов создает условия для поступательного развития, в отличие от ориентации на постоянно меняющиеся потребительские предпочтения.

Безусловно, стратегия развития, ориентированная на имеющиеся в корпорации компетенции и располагаемые ресурсы, может приводить к краткосрочным падениям продаж из-за текущего несоответствия предлагаемых к реализации товаров изменившемуся спросу, но средне- и долгосрочная перспектива развития определяется в достаточной степени возможностью удовлетворения перспективного спроса новыми товарами исходя из складывающихся трендов на рынках присутствия корпорации.

В развитие данной концепции предлагается корпорациям шире рассматривать свои рынки, трактуя их не как, например, рынки железнодорожных перевозок, а как рынки транспортных услуг. Однако, как показывает практика, такой подход предполагает наличие компетенций у корпорации, позволяющих эффективно работать при диверсификации производства. В последних десятилетиях прошлого века корпорация «Дженерал моторс», одна из двух существовавших в то время в США крупнейших автомобилестроительных фирм, обеспечивала стиральными машинами и машинами для сушки белья около 20% домохозяйств в Соединенных Штатах. Значительная доля рынков и иной бытовой техники была занята продукцией этой корпорации. Компетенции в области машиностроения обеспечивали производство конкурентоспособной продукции. В дальнейшем недостаточное развитие компетенций в области электроники привело к вытеснению бытовой техники корпорации «Дженерал моторс» с рынков. Это произошло на фоне наличия значительных ресурсов, которыми располагала корпорация.

В качестве другого примера можно привести корпорацию «Тесла», которая использовала компетенции, накопленные в сфере хайтека, для создания перспективных беспилотных автомобилей. Сочетание компетенций и ресурсной базы дало положительный результат.

При игнорировании приведенного положения последствия могут носить негативный характер. Так, широко известен пример

корпорации Allegis Corporation, которая специализировалась на перевозке физических лиц. Она решила объединить авиаперевозки с сервисной компанией по предоставлению в прокат автомобилей и сетью гостиниц в стремлении минимизировать время нахождения пассажиров в пути от точки начала поездки до размещения в гостинице. Компетенции корпорации в предоставлении услуг по прокату автомобилей и гостиничном бизнесе отсутствовали на момент объединения различных видов бизнеса. В результате целый ряд нестыковок между различными бизнесами и фактическое банкротство.

Приведенные примеры, а их перечень можно продолжить, убедительно показывают значение компетенций в развитии корпораций. Происходящий четвертый этап научно-технической революции характеризуется стремительным развитием технологий и быстрой адаптацией спроса к новым продуктам, создаваемым с их использованием. При этом не имеет принципиального значения, где и как эти новые продукты будут использованы. Искусственный интеллект, проявляющийся и в интернете вещей, очень быстро находит платежеспособных потребителей инновационной продукции.

Новые корпорации возникают из существующих компетенций и располагаемых ресурсов для трансформации или создания новых видов бизнеса. Трансформированные или новые компании не ориентируются на старые рынки, а формируют новые своими инновационными товарами, сокращая или иногда ликвидируя существовавшие ранее.

Источником же ресурсного обеспечения в самом широком понимании этого термина является прибыль корпораций. Размер получаемой корпорацией прибыли определяется действием двух основных факторов: характером отрасли присутствия корпорации и ее конкурентными преимуществами, обусловливаемыми рядом причин и в первую очередь конкурентоспособностью выпускаемой продукции.

Сильное влияние внешних факторов за счет международной кооперации, затрудняемой в настоящее время вследствие санкционных ограничений, но по-прежнему существующей, разрушает границы входа в отрасль. С другой стороны, исследование уровня

рентабельности капитала в различных сферах деятельности показывает, что отраслевые особенности не имеют столь значимого влияния. Соответственно, построение стратегии развития корпорации и формализующих ее планов не может ориентироваться на присутствие в наиболее привлекательных с точки зрения извлечения прибыли отраслях в силу их изменчивости и процессов выравнивания уровней доходности. В реальной экономике прибыль, обусловленную рыночной властью и предпочтительными условиями отраслевого присутствия, весьма сложно разделить. Барьеры входа в отрасль, имеющей низкую ценовую конкуренцию, обусловлены совокупностью ресурсов, которыми располагает (в случае монополии) или располагают (при олигополистической структуре) укоренившиеся в ней корпорации. Наилучшее сочетание ресурсов корпорации определяет ее доминирующее положение в отрасли и позволяет извлекать большую по сравнению с другими корпорациями экономическую прибыль. Но достижение лидирующего положения предполагает наличие не только ресурсов, но и компетенций по их эффективному использованию. Собственно, сами компетенции являются своеобразной ресурсной базой.

Стратегии корпораций, преимущественно ориентированные на ресурсный подход и отраслевую специализацию, выстраиваются исходя из преимуществ располагаемых ими ресурсов. В определенных условиях достигается успех, основанный на конкурентных преимуществах использования имеющихся ресурсов. Для этого должна быть проведена всесторонняя оценка располагаемой ресурсной базы с определением создаваемых преимуществ перед конкурентами. Проведение же аналогичной политики конкурентами предполагает повторение ими структуры располагаемых ресурсов, что весьма затруднительно из-за практической неповторимости ресурсной составляющей корпорации.

Как уже отмечалось, грань между ресурсами и компетенциями порой носит расплывчатый характер. Часто к ресурсам относят все, чем располагает корпорация сегодня, а к компетенциям — созидательные возможности в будущем. Такой подход не снимает всей неопределенности в разделении ресурсов и компетенций, но создает некую базу для их анализа.

Материальные и нематериальные активы, отражаемые в балансе предприятия, имеют денежную оценку, которую можно привести в исторической (балансовой) стоимости или рыночной оценке. Данные о стоимости активов и их физическом выражении дают некоторое представление о ресурсах корпорации с позиций возможности создания добавочной стоимости, но не в полном объеме. Вместе с тем физические ресурсы определяют производственные возможности корпорации по выпуску продукции и связанными с этим издержками, имея определенные качественные и количественные характеристики. Расположение производственных подразделений также имеет значение с позиций логистики. Наличие и доступ к дефицитным видам сырья, комплектующих изделий и иных материалов, используемых в производственном процессе, оказывают влияние на эффективность производства.

Нематериальные ресурсы в условиях происходящей научно-технической революции играют все большую роль в производственной деятельности корпораций. В первую очередь это интеллектуальная собственность, авторские права, ноу-хау, скрывающиеся от конкурентов, действующие патенты. Роль нематериальных активов особенно ярко проявляется в производстве микрочипов, где ноу-хау и уникальное оборудование обеспечивают лидирующие позиции ограниченного числа фирм. Большое значение для проведения научных и прикладных исследований имеет инфраструктура, их информационное обеспечение и организация, количество и профессиональный состав работников, занимающихся инновационной деятельностью. Причем в последнем случае граница между компетенциями и ресурсами весьма размыта. Одно явление переходит в другое.

Клиентские отношения как составляющая успешного развития корпорации имеют свою материальную составляющую в виде физических средств коммуникации и специальных компьютерных программ. При этом бренд корпорации и ее изделий оказывает существенное влияние на продажи продукции. Бренд, имея физические составляющие, в то же время относится к социальным явлениям, связанным с компетенциями, которыми обладает корпорация.

Ресурсом, непосредственно обладающим компетенциями, являются работники предприятия. Его можно рассматривать как

форму привлекаемого интеллектуального и трудового капитала, не принадлежащего корпорации, но используемого в ней. Характеристики работников предприятия, такие как образовательный уровень, квалификация, навыки социальной коммуникации, организаторские способности, честность и лояльность по отношению к фирме и другие, в значительной степени определяют компетенции корпорации в сочетании с материальными факторами производства.

Совокупность ресурсов и компетенций имеет обобщающие экономические характеристики: получение или нет корпорацией экономической прибыли, операционная прибыль и операционный денежный поток, свободный денежный поток, долговая нагрузка и различные показатели эффективности производства. Кредитный рейтинг и репутация корпорации на рынке представляют собой тоже обобщающие характеристики использования компетенций в сочетании с располагаемыми корпорацией ресурсами.

Найти адекватный экономический измеритель нематериальных активов и человеческого капитала корпорации весьма сложно. Это является одной из важных причин расхождений между балансовой (исторической) оценкой капитала корпорации и его оценкой на фондовом рынке.

С позиций собственников корпорации цель ее деятельности заключается в росте акционерной стоимости, образуемой размером капитала и чистой прибылью. Для корректного сопоставления указанных показателей размер капитализации корпорации можно уменьшить на размер налогов, которые будут уплачены акционерами при гипотетической продаже. Чистую прибыль корпорации можно скорректировать на среднестатистический процент выплачиваемых дивидендов. Полученный после проведенных корректировок показатель будет представлять собой стоимость, непосредственно принадлежащую собственникам корпорации. Долгосрочная максимизация собственности владельцев бизнеса и представляет собой, как и отмечалось, цель стратегического развития корпорации, являющуюся по своей сущности результатом сочетания и использования ее ресурсов и компетенций.

Соотношение собственности владельцев корпорации и авансированного ими в ее развитие капитала, взятых в динамике, бу-

дет представлять собой основную характеристику эффективности развития бизнеса, а сравнение абсолютных значений такого показателя в отраслевом разрезе – привлекательность работы на различных рынках.

Приведенный показатель выступает обобщающей экономической характеристикой используемых корпорацией ресурсов и компетенций, поэлементная рыночная оценка которых весьма затруднена, как и определение границ перехода ресурсов в компетенции и наоборот, особенно в условиях происходящего четвертого этапа научно-технической революции, сопровождающегося процессами глобальной цифровизации и широкого применения искусственного интеллекта. Последовательная ориентация стратегии развития корпорации, как и реализующих ее планов, на максимизацию собственности акционеров обеспечивает ее стабильное долгосрочное и эффективное функционирование в условиях возрастающей изменчивости рыночной ситуации.

Список источников

1. The business System: A New tool for Strategy Formulation and Cost Analysis / C.F. Bates, P. Chatterjee and other » // McKinsey on Strategy. – Boston: McKinsey & Company, 2020.
2. Плетнев, Д.А. Эволюция исторических форм и социально-экономических отношений в корпорации / Д.А. Плетнев // Вестник Челябинского государственного университета. – 2020. – №2(436). – С. 250-257.
3. Плетнев, Д.А. Эволюция корпорации и ее среды: попытка не количественного прогноза / Д.А. Плетнев // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2012. – №12(116). – С. 46-57. – EDN PUJTPL.
4. Романов, М.И. Генезис и эволюция транснациональных корпораций / М.И. Романов // Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. – 2018. – Vol. 8, Is. 5A. – P. 167-181.
5. Бланк, И.А. Финансовая стратегия предприятия / И.А. Бланк. – Киев: Эльга: Ника-Центр, 2004. – 711 с.
6. Артеменко, В.Г. Экономический анализ / В.Г. Артеменко, Н.В. Анисимова. – М.: КНОРУС, 2011. – 288 с.

7. Бригхэм, Ю. Финансовый менеджмент / Ю. Бригхэм, М. Эрхардт. – СПб.: Питер, 2012. – 960 с.
8. Ушаков, В.Я. Финансовая политика предприятия / В.Я. Ушаков. – М.: Изд-во «МУ им. С.Ю. Витте», 2015. – 242 с.
9. Чернов, В.А. Финансовая политика организации / В.А. Чернов. – М.: ЮНИТИ, 2018. – 248 с.
10. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2018. – 684 с.
11. Гениберг, Т.В. Сущность и методические основы разработки финансовой стратегии фирмы / Т.В. Гениберг, Н.А. Иванова, О.В. Полякова [Электронный ресурс]. – URL: https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/issue.php?ELEMENT_ID=3344 (дата обращения: 10.03.2025).

2.2 Перспективы применения цифровых технологий в управлении финансами компании для адаптации к условиям экономической нестабильности

Современная система управления корпоративными финансами представляет собой сложный организационно-методический комплекс, интегрирующий взаимосвязанные процессы и инструменты финансового менеджмента. Данная система направлена на оптимизацию использования финансовых ресурсов хозяйствующего субъекта и включает несколько ключевых подсистем. Центральное место занимает процесс бюджетирования, предполагающий не только разработку и утверждение финансовых планов, но и постоянный мониторинг их исполнения с последующей корректировкой в условиях изменяющейся экономической конъюнктуры. Не менее важным компонентом выступает система финансовой отчетности, обеспечивающая формирование достоверной информации о финансовом положении компании для различных групп пользователей. Особую значимость приобретает подсистема управления оборотным капиталом, направленная на оптимизацию уровней запасов, дебиторской и кредиторской задолженности, что позволяет повысить эффективность использования капитала.

Инвестиционная составляющая системы управления финансами охватывает процессы анализа, отбора и реализации инвестиционных проектов с учетом их доходных характеристик. Параллельно осуществляется стратегическое и оперативное финансовое планирование, устанавливающее целевые ориентиры развития компании. Налоговый менеджмент как элемент системы обеспечивает соблюдение фискальных обязательств при минимизации налоговых рисков. Современные условия хозяйствования требуют развития системы риск-менеджмента, включающей идентификацию, оценку и контроль финансовых рисков с применением инструментов хеджирования¹. Управление заемным капиталом направлено на оптимизацию структуры источников финансирования, тогда как корпоративное управление устанавливает стандарты финансовой прозрачности и этики.

Инновационная трансформация системы управления корпоративными финансами проявляется во внедрении передовых технологических решений². Практика ведущих компаний демонстрирует формирование новых институциональных структур в сфере финансового управления, включая: совместные сервисные центры; внутрикорпоративные банковские структуры; централизованные платежные системы; автоматизированные платформы финансового менеджмента.

Эволюция корпоративных финансовых систем проявляется в переходе от традиционной модели с централизованным финансовым подразделением к распределенным структурам обслуживания. Особую актуальность приобретает механизм внутрикорпоративного неттинга, представляющий собой эффективный инструмент оптимизации межфилиальных расчетов и минимизации операционных рисков. Данная практика получила широкое распространение в деятельности транснациональных корпораций, где объем внутренних финансовых операций достигает значительных масштабов³.

¹ Галазова С.С., Галазова М.В. Формирование имитационных риск-ориентированных финансовых моделей: теоретико-методические аспекты // Финансы, деньги, инвестиции. 2024. №4(92). С. 3-10. DOI: 10.36992/2222-0917_2024_4_3. EDN SBNFME.

² Гавловская Г.В., Буркина А.С. Новые технологии в управлении корпоративными финансами в цифровой экономике // Управленческий учет. 2021. №8-2. С. 368-375. EDN CCHOIA.

³ Никифорова А.Н. Перспективы использования платежного неттинга на примере транспортного холдинга // Финансовый менеджмент. 2025. №8. С. 90-97. EDN BJVVUI.

Мировой опыт свидетельствует о тенденции выделения финансовых сервисных центров в самостоятельные юридические лица при сохранении их интеграции в корпоративную структуру. Российский рынок демонстрирует динамичное развитие данного сегмента. На территории страны функционирует свыше 80 коммерческих дата-центров (ЦОД), при этом наблюдается выраженная географическая концентрация: более 70% мощностей сосредоточено в Москве, Санкт-Петербурге и Нижнем Новгороде. Несмотря на санкционное давление 2022 года, приведшее к уходу с российского рынка ряда международных IT-компаний, отрасль продемонстрировала устойчивость: годовой рост составил 24%. «В 2020–2024 гг. рынок ЦОД активно рос, за 5 лет оборот рынка увеличился более чем в 2,6 раза – с 42,9 до 113,1 млрд руб. Растущий спрос на дата-центры со стороны крупного и малого бизнеса, новые государственные законы о хранении персональных данных и безопасности поддерживали рост на протяжении всего периода»¹.

Адаптация к новым условиям осуществлялась за счет импортозамещения и переориентации на азиатских поставщиков технологического оборудования. Ключевыми игроками рынка стали отечественные компании, включая «Яндекс», «Ростелеком», IXcellerate и другие, что свидетельствует о значительном потенциале развития национальной инфраструктуры корпоративных финансовых сервисов.

Современная трансформация систем управления корпоративными финансами характеризуется следующими ключевыми тенденциями:

- переход к распределенным моделям финансового обслуживания;
- автоматизация процессов межфилиальных расчетов;
- развитие специализированных финансовых сервисных структур;
- внедрение цифровых платформ управления денежными потоками;

¹ Анализ рынка коммерческих дата-центров (ЦОД) в России в 2021–2025 гг., прогноз на 2026–2030 гг. // БизнесСтат [Электронный ресурс]. URL: https://businessstat.ru/images/demo/data_centers_russia_demo_businessstat.pdf (дата обращения: 25.11.2025).

– -оптимизация операционных рисков через механизмы внутреннего неттинга.

Данные процессы отражают общемировую тенденцию цифровой трансформации финансовых систем корпораций, адаптирующихся к новым экономическим реалиям и технологическим возможностям.

Тенденции цифровизации корпоративного финансового менеджмента характеризуются активным внедрением специализированных платежных центров, играющих ключевую роль в оптимизации финансовых потоков. Данные структуры осуществляют комплексное обслуживание как внутригрупповых расчетов, так и внешних платежных операций по поручениям дочерних предприятий, обеспечивая высокую степень централизации управления финансами. Параллельно наблюдается стремительное развитие автоматизированных систем финансового управления, применение которых позволяет достичь значительного снижения операционных издержек, минимизировать влияние человеческого фактора, усилить контрольные функции и ускорить процессы финансовых расчетов. Среди наиболее востребованных технологических решений следует выделить системы класса Enterprise Resource Planning (ERP) и Treasury Management System (TMS), получившие широкое распространение в корпоративной практике.

ERP-системы представляют собой комплексные платформы для интеграции и автоматизации ключевых бизнес-процессов, включая финансовое управление, производственное планирование, логистику и кадровый учет¹. Финансовый модуль данных систем отличается сложной структурной организацией, включающей четыре основных компонента: бухгалтерский (учет дебиторской и кредиторской задолженности, бюджетная консолидация), казначейский (управление ликвидностью, контроль банковских счетов, кредитный менеджмент), учетно-управленческий (калькуляция себестоимости, учет затрат) и финансово-управленческий (управление основными средствами, инвестициями и рисками). Внедрение ERP-решений стало обязательным стандартом для публичных компаний, обеспечивающим принципиально новый

¹ Шитова Т.Ф. ERP-система эффективный инструмент развития цифровой экономики // Муниципалитет: экономика и управление. 2021. №2(35). С. 27-39. DOI: 10.22394/2304-3385-2021-2-27-39. EDN IUESJT.

уровень информационной поддержки принятия управленческих решений.

Эволюция TMS-систем демонстрирует расширение функциональных возможностей от первоначальной транспортной логистики до комплексного управления финансовыми потоками. Современные TMS-платформы включают три ключевых функциональных блока: управление привлечением денежных средств, оптимизацию их размещения и комплексный риск-менеджмент. Особенностью данных систем является их способность интегрироваться с другими корпоративными информационными системами, создавая единое цифровое пространство для управления финансами. Анализ рыночных предложений показывает наличие более 500 специализированных программных решений от ведущих разработчиков (SAP, Oracle, Microsoft, «1С» и др.)¹, что свидетельствует о высокой востребованности и динамичном развитии данного сегмента корпоративного программного обеспечения, а это, в свою очередь, ставит задачи перед российскими разработчиками.

В условиях глобализации экономических процессов и цифровой трансформации бизнес-среды наблюдается активное внедрение инновационных моделей управления корпоративными финансами, среди которых особого внимания заслуживает феномен финансового аутсорсинга². Данная концепция представляет собой стратегическое делегирование широкого спектра финансовых функций специализированным провайдером услуг, что формирует принципиально новую парадигму корпоративного финансового менеджмента.

Современный финансовый аутсорсинг охватывает комплексный набор бизнес-процессов, включая стратегическое финансовое планирование, оперативное управление денежными потоками, бюджетирование, подготовку финансовой отчетности, налоговую оптимизацию, взаимодействие с финансовыми институтами и управление инвестиционной деятельностью.

¹ Круглый стол. Как меняется рынок систем управления казначейством // Treasury Inside. 2023. №6 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.treasuryinside.ru/6/06-04/> (дата обращения: 10.11.2025).

² Кислицына Л.В., Грицай М.Р. Финансовый аутсорсинг, его значение для целей повышения результативности деятельности предприятия // Индустриальная экономика. 2025. №1. С. 115-120. DOI: 10.47576/2949-1886.2025.1.1.016. EDN XQJWKU.

Согласно данным исследовательской компании NeoAnalytics в структуре аутсорсинговых услуг доминирующее положение занимает бухгалтерский и налоговый учет, тогда как на расчет заработной платы, кадровое делопроизводство и подготовку отчетности по международным и российским стандартам приходится оставшаяся доля спроса. Российский рынок финансового аутсорсинга демонстрирует устойчивую динамику роста¹. Столь значительная востребованность объясняется рядом конкурентных преимуществ, среди которых следует выделить: существенное повышение качества финансовых процессов за счет привлечения узкопрофильных специалистов, значительную экономию временных и материальных ресурсов, возможность реинвестирования высвобожденных средств в ключевые направления бизнеса, а также доступ к передовым технологиям и методикам финансового управления.

Однако применение аутсорсинговой модели требует тщательного анализа экономической целесообразности и оценки потенциальных рисков. Критически важными факторами при принятии решения о передаче финансовых функций сторонним исполнителям являются: сравнительная эффективность внешнего и внутреннего исполнения операций, уровень защиты конфиденциальной информации, степень стратегической важности передаваемых процессов, а также возможность сохранения полноценного контроля над ключевыми финансовыми показателями. Особую актуальность эти вопросы приобретают в условиях распределенной структуры современных корпораций, когда филиалы и дочерние предприятия расположены в различных юрисдикциях, а управленческий персонал работает в дистанционном формате.

Современные технологические решения, в частности облачные платформы и системы распределенного реестра, создают принципиально новые возможности для развития финансового аутсорсинга. Виртуализация финансовых процессов позволяет преодолеть географические ограничения, обеспечить прозрачность операций и реализовать модели гибкого взаимодействия

¹ Анализ российского рынка аутсорсинга бухгалтерских услуг: итоги 2023 г., прогноз до 2027 г. // NeoAnalytics [Электронный ресурс]. URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/15086/> (дата обращения: 13.11.2025).

между заказчиками и провайдерами услуг. Перспективным направлением развития представляется интеграция технологий искусственного интеллекта в аутсорсинговые сервисы, что позволит перейти от простого исполнения операций к предоставлению аналитических и прогнозных услуг высшей категории сложности.

Эволюция финансового аутсорсинга как управленческой практики отражает общую тенденцию к специализации и диверсификации бизнес-процессов в современной экономике. Дальнейшее развитие данного направления будет определяться такими факторами, как цифровизация финансовых услуг, ужесточение регуляторных требований, глобализация бизнес-среды и трансформация корпоративных структур управления. В этом контексте финансовый аутсорсинг превращается из инструмента оптимизации затрат в стратегический ресурс повышения конкурентоспособности предприятий в условиях нарастающей экономической неопределенности.

Таким образом, цифровая трансформация управления корпоративными финансами становится ключевым фактором адаптации компаний к условиям экономической нестабильности. Внедрение распределенных моделей обслуживания, автоматизированных платформ и развития финансового аутсорсинга позволяет оптимизировать процессы, снижать издержки и повышать операционную устойчивость. Российский рынок демонстрирует рост спроса на цифровые решения и активное развитие собственной ИТ-инфраструктуры в ответ на внешние вызовы. Интеграция современных цифровых технологий в финансовый менеджмент трансформируется из инструмента оптимизации в стратегический ресурс для укрепления конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Список источников

1. Анализ рынка коммерческих дата-центров (ЦОД) в России в 2021–2025 гг., прогноз на 2026–2030 гг. // БизнесСтат [Электронный ресурс]. – URL: https://businessstat.ru/images/demo/data_centers_russia_demo_businessstat.pdf (дата обращения: 25.11.2025).
2. Анализ российского рынка аутсорсинга бухгалтерских услуг: итоги 2023 г., прогноз до 2027 г. // NeoAnalytics [Элек-

тронный ресурс]. – URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/15086/> (дата обращения: 13.11.2025).

3. Гавловская, Г.В. Новые технологии в управлении корпоративными финансами в цифровой экономике / Г.В. Гавловская, А.С. Буркина // Управленческий учет. – 2021. – №8-2. – С. 368-375. – EDN CCHOIA.

4. Галазова, С.С. Формирование имитационных риск-ориентированных финансовых моделей: теоретико-методические аспекты / С.С. Галазова, М.В. Галазова // Финансы, деньги, инвестиции. – 2024. – №4(92). – С. 3-10. – DOI: 10.36992/2222-0917_2024_4_3. – EDN SBNFME.

5. Кислицына, Л.В. Финансовый аутсорсинг, его значение для целей повышения результативности деятельности предприятия / Л.В. Кислицына, М.Р. Грицай // Индустриальная экономика. – 2025. – №1. – С. 115-120. – DOI: 10.47576/2949-1886.2025.1.1.016. – EDN XQJWKU.

6. Круглый стол. Как меняется рынок систем управления казначейством // Treasury Inside. – 2023. – №6 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.treasuryinside.ru/6/06-04/> (дата обращения: 10.11.2025).

7. Никифорова, А.Н. Перспективы использования платежного неттинга на примере транспортного холдинга / А.Н. Никифорова // Финансовый менеджмент. – 2025. – №8. – С. 90-97. – EDN BJVVUI.

8. Шитова, Т.Ф. ERP-система – эффективный инструмент развития цифровой экономики / Т.Ф. Шитова // Муниципалитет: экономика и управление. – 2021. – №2(35). – С. 27-39. – DOI: 10.22394/2304-3385-2021-2-27-39. – EDN IUESJT.

2.3 Ценность бизнес-анализа для разработки бизнес-стратегии

Проблема обеспечения устойчивого роста и конкурентного преимущества является центральной в теории и практике менеджмента. Традиционно разработка стратегии рассматривалась как одна из функций топ-менеджмента, основанная на интуиции,

опыте и макроэкономических прогнозах, так называемый подход HIPPO (Highest Paid Person's Opinion). Однако возрастающая сложность бизнес-экосистем, скорость технологических изменений и волатильность потребительских предпочтений не только выявили существенные ограничения этого подхода, но и привели к тому, что он практически утратил ценность. Несистемный анализ, фрагментарность данных (используемых для анализа) и разрыв между стратегией и ее исполнением стали частыми причинами неудач при разработке решений и стратегии.

Бизнес-анализ определяется как практика внесения изменений в организацию путем определения потребностей и обоснования решений, обеспечивающих ценность для заинтересованных сторон в определенном контексте¹. Бизнес-анализ проводится для поиска решений проблем и возможностей, то есть как на тактическом, так и на стратегическом уровне. На стратегическом уровне он выступает целостной методологической основой для разработки стратегии использования возможностей бизнеса с учетом как применения концептуальной модели бизнес-анализа, так и системного использования техник оценки внешней и внутренней среды.

Вовлечение бизнес-аналитиков в управление на тактическом и стратегическом уровне определяет области их ответственности, такие как:

- разработка вариантов решения текущих проблем бизнеса, поддерживающих реализацию бизнес-стратегии;
- определение тактики действий, позволяющей реализовать стратегию;
- взаимодействие с менеджерами по продукту и владельцами продуктов для разработки средне- и долгосрочной стратегии продукта и согласования ее с организационной стратегией;
- корректировка уже реализуемой тактики, если произошли изменения в бизнесе, чтобы обеспечить постоянное соответствие бизнес-целям.

Бизнес-анализ позволяет разрабатывать лучшие и всегда уникальные решения именно для данной организации (вне зави-

¹ ВАВОК®. Руководство к своду знаний по бизнес-анализу®. Версия 3.0. М.: Олимп-Бизнес, 2021. 628 с.

симости от вида ее деятельности и размера), поскольку реализует новый подход к разработке решений под названием data driven – разработка решений на основе данных. Участие бизнес-аналитиков на стратегическом уровне управления организацией гарантирует, что все бизнес-изменения соответствуют ее видению, миссии, целям и стратегии¹. Бизнес-анализ позволяет сделать бизнес гибким. Недостаточная гибкость бизнеса, для того чтобы адаптироваться к меняющимся экономическим условиям, и, как следствие, часто отсутствие инноваций сегодня являются основной причиной неудач предприятий.

Ценность бизнес-анализа определяется сущностью его концепции, в основе которой шесть базовых понятий: заинтересованные стороны, потребности, контекст, решение, ценность, изменения. Это те аспекты, с которыми работает бизнес-аналитик в процессе разработки решения, одинаково глубоко погружаясь в каждый из них, используя множество техник анализа контекста, моделирования, анализа процессов, управления проектом и др. Кроме этого бизнес-анализ обязательно включает:

- определение объема и границ (scope) работ. Например, ясная декомпозиция стратегической инициативы на проекты и рабочие пакеты;
- выявление требований (requirements elicitation) заинтересованных сторон. Перевод стратегических целей в требования к решению (функциональные, нефункциональные) и бизнес-требования;
- оценку осуществимости (feasibility study) разработанного решения. Анализ экономической, технической, операционной и юридической реализуемости инициативы;
- управление изменениями (change management). Реализовать решение – это значит провести изменения. Как правило, сразу из текущего состояния в желаемое перейти невозможно и необходимо пройти несколько промежуточных состояний, каждое из которых также формирует бизнес-аналитик. Он разрабатывает этапы перехода от текущего состояния к желаемому будущему с учетом влияния разработанного решения на людей и процессы.

¹ Чернышева Ю.Г. Роль бизнес-анализа в обеспечении изменений в организации // Инновации и инвестиции. 2024. №11. С. 152-155.

Можно сказать, что бизнес-аналитик создает дорожную карту перехода, обеспечивая целостность и согласованность исполнения стратегии, гарантируя достижение обозначенных целей.

На стратегическом уровне, как правило, бизнес-анализ включает три составляющих: анализ внешней среды, анализ внутренней бизнес-среды и оценку эффективности (производительности) решения. Для понимания ценности бизнес-анализа целесообразно рассмотреть практику его проведения в разрезе каждой из них.

Организации должны оценивать и устранять изменения, которые возникли, или прогнозировать, какие могут появиться в их операционной бизнес-среде. Кроме этого необходимо поддерживать осведомленность о внешней бизнес-среде, поскольку она может влиять на внутреннюю¹. Внешняя среда представляет собой область неподконтрольных организации факторов, создающих угрозы и открывающих возможности.

Для анализа внешней среды бизнес-аналитики применяют несколько техник. Наиболее часто это PESTLE-анализ и анализ пяти сил Портера². Техника PESTLE-анализа является основной для исследования макросреды. При ее проведении важно учитывать, что выбираемые и исследуемые факторы (из перечисленных ниже категорий) должны быть внешними по отношению к организации и находиться вне сферы ее контроля. Также должна существовать возможность того, что эти факторы могут повлиять на организацию. Одной из типичных ошибок при проведении PESTLE-анализа является определение потенциального курса действий организации, а не выделение конкретного внешнего фактора, который может оказать на нее влияние.

Ценность данной техники с точки зрения бизнес-анализа заключается в структурированном сборе и категоризации данных:

- политических (political). Анализ стабильности, регуляторных изменений, торговой политики. Бизнес-аналитик определяет, как новые законы (например, о данных, экологии) формируют ограничения или новые рынки;

¹ Grant R.M. Contemporary strategy analysis. John Wiley & Sons, 2021. P. 544.

² Porter M.E. The five competitive forces that shape strategy // Harvard business review. 2008. Jan. №86(1). P. 78-93, 137.

- экономических (economic). Изучение темпов роста, курсов валют, инфляции, покупательной способности и др. позволяет (оценить количественно) потенциал рынка и финансовые риски;
- социальных (social). Анализ демографических трендов, культурных особенностей, изменений в потребительском поведении часто является ключом к пониманию ценности продукта для конечного пользователя;
- технологических (technological). Исследование трендов в R&D (Research and Development, «исследования и разработки»), автоматизации, скорости технологического усложнения помогает выявить возможности для инноваций в бизнесе или угрозы;
- правовых (legal). Детальный анализ отраслевого законодательства, стандартов, требований к защите прав потребителей;
- экологических (environmental). Учет факторов зеленой экономики, изменения климата, дефицита ресурсов.

Бизнес-аналитик соединяет воедино разрозненные данные PESTLE в конкретные возможности и угрозы для бизнеса при разработке его стратегии.

Модель пяти сил конкуренции Майкла Портера фокусируется на анализе конкурентной интенсивности и привлекательности отрасли. Ключевой момент анализа, который существенно влияет на результат, – определение отрасли/сферы бизнеса, в которой работает организация. Если ее описать некорректно (или недостаточно точно), то результаты анализа также будут недостоверными. Бизнес-аналитик количественно и качественно оценивает каждую из следующих сил.

1. Угроза появления новых игроков. Анализ барьеров входа (капитал, доступ к каналам сбыта, нормативные ограничения).
2. Рыночная власть поставщиков. Концентрация поставщиков, уникальность их ресурсов, стоимость переключения.
3. Рыночная власть потребителей. Концентрация клиентов, чувствительность к цене, доступность информации.
4. Угроза появления товаров-заменителей. Анализ ценовой эффективности и склонности потребителей к замене.
5. Уровень конкурентной среды. Количество конкурентов, темпы роста отрасли, степень дифференциации.

Результатом является понимание источников экономической ренты в отрасли и определение потенциальных направлений для стратегического маневра (дифференциация, лидерство по издержкам, фокусирование).

Следующим направлением анализа можно назвать анализ заинтересованных сторон (Stakeholder Analysis)¹. Это одна из ключевых техник бизнес-анализа на тактическом уровне, часто недооцениваемая в стратегическом анализе. Бизнес-аналитик выявляет всех внешних (а при анализе внутренней среды внутренних) стейкхолдеров (регуляторы, ключевые клиенты, партнеры, сообщества), анализирует их интерес, влияние и отношение к организации. Это позволяет:

- прогнозировать их реакцию на стратегические изменения;
- выстраивать коммуникационные планы;
- учитывать их скрытые требования и ограничения при разработке стратегии.

После исследования внешней среды исследуют внутреннюю бизнес-среду. При анализе внутренней среды проводят оценку ресурсов, компетенций (возможностей) бизнеса. Анализ внутренних возможностей организации позволяет получить представление о ее сильных и слабых сторонах, определить стратегические подходы, доступные для организации.

Применяемыми техниками являются VRIO/VRIN-анализ (ресурсная концепция), матрица Ансоффа, матрица долей роста, аудит ресурсов, анализ VMOST.

В отличие от внешне ориентированных моделей VRIO позволяет оценить стратегический потенциал имеющихся внутренних ресурсов и возможностей (компетенций) организации, которые могут дать долгосрочное конкурентное преимущество. Бизнес-аналитик проводит исследование ключевых активов организации и оценивает их по четырем следующим критериям.

- V (value) – ценность. Приносит ли ресурс ценность (для клиентов), позволяя использовать возможности или нейтрализовать угрозы? Может ли бизнес использовать такие ресурсы или

¹ Freeman R.E. Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge university press, 2010. P. 292.

нейтрализовать конкурентов с помощью внутреннего потенциала?

- R (rarity) – редкость. Является ли ресурс редким среди текущих и потенциальных конкурентов?

- I (inimitability) – имитируемость. Сложно ли его скопировать (конкурентам) или получить (историческая уникальность, причинная неясность, социальная сложность)?

- O (organization) – организация. Готова ли организация к использованию ресурса (структура, процессы, культура), чтобы получить от ресурсов и возможностей пользу?

Имеющиеся у организации ресурсы, соответствующие всем четырем критериям, обеспечивают ей устойчивое конкурентное преимущество. Меньшее количество критериев по каждому ресурсу так или иначе приведет к потере конкурентного преимущества. Эта техника смещает фокус стратегии с поиска привлекательной отрасли на развитие уникальных внутренних возможностей.

Матрица Ансоффа позволяет выявить и оценить стратегические альтернативы, доступные организации по итогам SWOT-анализа, и обеспечивает системный подход к определению стратегии. Эта модель включает два ключевых измерения: товар (существующий или новый) и рынок (существующий или новый). При анализе формируется четыре квадранта, каждый из которых соответствует определенному вектору стратегического развития с характерным для него уровнем риска. То есть возможно четыре варианта тактики в зависимости от того, с каким товаром и на какой рынок выходит организация. Таким образом, матрица позволяет структурировать вероятные стратегии роста на основе анализа рыночных возможностей и продуктового портфеля организации.

Следующая техника, часто используемая бизнес-аналитиками, – матрица Boston Consulting Group, BCG (матрица долей роста). Она позволяет дать оценку продуктам/услугам организации в соответствии с их относительными долями рынка и перспективами роста рынка. В матрице выделяются четыре известные группы: «трудные дети», «звезды», «собаки» и «дойные коровы».

Кроме перечисленных техник при анализе внутренней среды бизнес-аналитики проводят аудит и анализ ресурсов на предмет выявления тех, которые обеспечивают бизнес-операции и изме-

нения в бизнесе, позволяют бизнесу развиваться и расти и которые могут помешать этому. Исследуются такие ресурсы, как финансы, человеческие, материальные, ноу-хау, репутация.

Завершают анализ внутренней среды анализом VMOST, целью которого является анализ того, что организация намеревалась достичь. Анализ проводится по позициям видение (V, Vision), миссия (M, Mission), цели (O, Objectives), стратегия (S, Strategy), тактика (T, Tactics), при этом между перечисленными элементами VMOST должны прослеживаться ясные причинно-следственные связи.

При разработке стратегии результаты анализа внешней и внутренней среды суммируются и консолидируются, определяются возможные направления действий. В процессе этого могут быть использованы такие техники, как модель Canvas¹, анализ SWOT². Кроме того, проводят анализ культурной сети и бизнес-возможностей. Анализ культурной сети предполагает изучение организационной и корпоративной культуры. Изучение различных культурных аспектов (корпоративных и организационных) позволяет понять идентичность организации и помогает при принятии решения относительно того, от чего необходимо отказаться, а что оставить, чтобы организация смогла достичь своих стратегических целей. Анализ бизнес-возможностей – это представление на высоком уровне абстракции возможностей, которыми обладает организация. Эти возможности позволяют поставлять продукты и услуги, которые имеют ценность для клиентов. Возможность – особая способность бизнеса достигать результата, который создает ценность для клиента. Возможности не должны касаться описания процесса, работников и технологий, необходимых для выполнения работы. То есть модель показывает, что организация способна сделать, а не как, кто или где это делает.

Анализ стратегии и ее разработка при проведении бизнес-анализа всегда включают разработку и оценку KPI. Организация должна контролировать производительность, разрабатывать показатели эффективности и проводить их мониторинг. Для этого используются сбалансированная система показателей (BSC), крити-

¹ Osterwalder A., & Pigneur Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons, 2010. P. 288.

² Hill T., & Westbrook R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall // Long range planning. 1997. №30(1). P. 46-52.

ческие факторы успеха (CSF), ключевые показатели эффективности (KPI). При этом они встроены в систему из техник и показателей, рассмотренных выше. Известно, что ССП – это средство определения системы показателей эффективности в четырех областях, которые будут способствовать реализации миссии и бизнес-стратегии предприятия, достижению целей¹. Миссия и цели организации из VMOST используются как контекст для определения областей ССП.

Критические факторы успеха (CSF) определяются в первую очередь. Именно они представляют собой области деятельности, которые организация считает жизненно важными для своего успеха. Ключевые показатели эффективности (KPI) связаны с CSF и определяют конкретные области, подлежащие мониторингу, чтобы определить, достигнут ли требуемый уровень производительности.

Выявленные стратегические возможности (например, выйти на новый региональный рынок, внедрить экосистему цифровых сервисов) требуют детализации, а именно разработки подробного решения относительно того, как и что делать, какие результаты будут получены, какие риски могут возникнуть и как их преодолевать. Разработанное бизнес-аналитиками решение полностью готово к реализации, которую осуществляет проектный менеджер либо сам бизнес-аналитик. Важно, что решение, разработанное бизнес-аналитиком, не требует каких-либо дополнительных исследований, корректировок или уточнений. Это в полной мере решение под ключ.

Проведенное исследование позволяет утверждать, что ценность бизнес-анализа на стратегическом уровне является многогранной и системообразующей. Основными аспектами ценности, на наш взгляд, являются следующие.

– Методологическая ценность. Бизнес-анализ предоставляет структурированный, повторяемый и документируемый набор техник для совокупного анализа среды (внешней и внутренней), заменяя интуитивные решения обоснованными.

¹ Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2019.

– Интеграционная ценность. Он служит связующим звеном между внешним (PESTLE, Портер) и внутренним (VRIO, процессы и др.) анализом, осуществляя критический синтез в рамках SWOT-матрицы.

– Практическая ценность. Бизнес-анализ обеспечивает перевод высокоуровневых стратегических целей в конкретные, измеряемые требования, проекты и изменения, гарантированно повышая вероятность успешной реализации стратегии.

– Коммуникационная ценность. Техники анализа (особенно анализ стейкхолдеров и моделирование процессов) создают визуализированные и понятные различным аудиториям артефакты, способствующие согласованию видения и снижению сопротивления изменениям.

Таким образом, бизнес-анализ следует рассматривать не как вспомогательную, а как стратегически необходимую компетенцию современной организации, обеспечивающую разработку решений, в том числе для использования возможностей организации (стратегический уровень), для обеспечения ее конкурентоспособности и устойчивого роста. Он институционализирует процесс стратегического мышления, минимизирует риски и их последствия, связанные с когнитивными искажениями руководства, и обеспечивает трассируемость стратегии от концепции до реализации.

Список источников

1. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М: Олимп-Бизнес, 2019.

2. Чернышева Ю.Г. Роль бизнес-анализа в обеспечении изменений в организации // Инновации и инвестиции. – 2024. – №11. – С. 152-155.

3. BABOK®. Руководство к своду знаний по бизнес-анализу®. Версия 3.0. – М.: Олимп-Бизнес, 2021. – 628 с.

4. Grant R.M. Contemporary strategy analysis. – John Wiley & Sons, 2021. – P. 544.

5. Freeman R.E. Strategic management: A stakeholder approach. – Cambridge university press, 2010. – P. 292.

6. Hill T., & Westbrook R. SWOT analysis: it's time for a product recall // Long range planning. – 1997. – №30(1). – P. 46-52.
7. Osterwalder A., & Pigneur Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. – John Wiley & Sons, 2010. – P. 288.
8. Porter M.E. The five competitive forces that shape strategy // Harvard business review. – 2008. – Jan. – №86(1).

2.4 Кадровая компонента цифрового паспорта отрасли: баланс между информационной безопасностью и эффективностью использования трудовых ресурсов

В современных условиях формирования технологически суверенной экономики Российской Федерации ключевым направлением государственной политики становится цифровая трансформация промышленного сектора. В рамках реализации федерального проекта «Цифровые технологии» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» Министерством промышленности и торговли РФ был разработан модуль Государственной информационной системы промышленности (ГИСП) «Цифровой паспорт промышленного предприятия». Данный инструмент обеспечивает комплексную оценку уровня цифровой зрелости на основе анализа 99 бизнес-процессов, сгруппированных в три категории: основные (связанные с жизненным циклом продукции), вспомогательные (обеспечивающие функционирование организации) и технологические (отражающие уровень ИТ-инфраструктуры и применяемых решений)¹.

Несмотря на высокую детализацию процессов и учет таких параметров, как степень автоматизации, интеграция систем и фактическое освоение цифровых инструментов персоналом, человеческий капитал в рамках текущей методологии не рассматри-

¹ Министерство промышленности и торговли РФ. Методика оценки уровня цифровой зрелости промышленных предприятий в рамках модуля ГИСП «Цифровой паспорт промышленного предприятия» (утв. приказом Минпромторга России от 15.06.2023 № 1687). М., 2023. 42 с.

вается как самостоятельная аналитическая компонента. Между тем именно кадровый потенциал определяет способность предприятия не только внедрять, но и эффективно использовать цифровые технологии, адаптироваться к изменяющимся условиям и обеспечивать устойчивый рост производительности труда.

В данной статье предлагается концепция внедрения кадровой компоненты в цифровой паспорт отрасли, включающей структурированную модель трудовых ресурсов, основанную на трех следующих ключевых измерениях:

1) функциональная структура персонала – распределение работников по категориям (рабочие, инженерно-технические работники, административно-управленческий персонал и т.п.);

2) уровень цифровой компетентности – степень владения специализированным программным обеспечением (ERP, MES, PLM, BI, ИИ-инструментами), сертификация, участие в цифровых проектах и опыт работы с отечественными ИТ-решениями;

3) вклад кадрового потенциала в производительность труда и устойчивость цифровой трансформации – количественная и качественная связь между квалификационной структурой, освоенностью технологий и ключевыми экономическими показателями предприятия.

Особое внимание уделяется обеспечению информационной безопасности при сборе, хранении и анализе данных о численности и структуре персонала, уровне их цифровых компетенций ввиду того, что существует необходимость защиты информации, включая сведения о допусках к критическим ИТ-системам, участии в проектах импортозамещения и владении конфиденциальными технологиями. В стратегически важных отраслях такие данные представляют не только корпоративную, но и национальную ценность, что требует их обработки в соответствии с требованиями ФСТЭК¹, ФСБ и Роскомнадзора².

¹ Федеральная служба по техническому и экспортному контролю (ФСТЭК России). Методические рекомендации по обеспечению информационной безопасности персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных (утв. приказом ФСТЭК России от 11.02.2013 № 21, ред. от 25.01.2024). М., 2024.

² Роскомнадзор. Требования к защите персональных данных при их обработке в информационных системах // Приказ Роскомнадзора от 18.11.2022 №258/996 (ред. от 20.12.2024). М., 2024.

Таким образом, интеграция кадровой компоненты в цифровой паспорт отрасли позволяет преодолеть разрыв между технологической инфраструктурой и человеческим фактором, обеспечивая синергию инвестиций в цифровизацию и качества трудовых ресурсов, что является необходимым условием достижения экономического суверенитета и устойчивого роста в долгосрочной перспективе.

Согласно утвержденной Минпромторгом России методике оценки уровня цифровой зрелости в рамках модуля ГИСП «Цифровой паспорт промышленного предприятия» вопросам человеческого капитала отводится значимая, но ограниченная роль. В частности, кадровые параметры частично интегрированы в два ключевых блока: «Технологические решения» и «Вспомогательные (обеспечивающие) бизнес-процессы».

В составе технологических решений выделена отдельная группа «Уровень оснащения АРМ и высококвалифицированные кадры», что формально признает наличие квалифицированного персонала как необходимое условие достижения цифровой зрелости. Кроме того, в числе вспомогательных процессов явно зафиксирован процесс «Управление персоналом», предполагающий использование специализированных HRM-систем, охватывающих функции подбора, адаптации, обучения и оценки кадров.

Наиболее существенной количественной связью между человеческим капиталом и цифровой трансформацией выступает такой компонент, как уровень фактического освоения сотрудниками цифровых инструментов. Данный параметр напрямую коррелирует с эффективностью внедрения информационных технологий и служит индикатором операционной готовности персонала к использованию ИТ-решений.

Несмотря на указанные элементы, методология цифрового паспорта не обеспечивает системного учета качественных характеристик трудовых ресурсов. В частности, отсутствует:

- структурированное профилирование цифровых компетенций, включая искусственный интеллект, машинное обучение, анализ больших данных, промышленный интернет вещей, а также специализированные решения в области информационной безопасности;

- оценка соответствия кадрового состава предприятия вызовам технологического суверенитета, особенно в контексте дефицита критически важных профессий (например, инженеров по защите информации, специалистов по отечественным промышленным платформам, экспертов по цифровым двойникам);

- агрегированная модель цифрового двойника работника на уровне отрасли, способная отражать динамику изменения квалификационных требований, миграционные потоки кадров и риски утечки компетенций.

Таким образом, хотя человеческий фактор формально присутствует в методике, его аналитический потенциал остается не реализованным, что ограничивает возможности цифрового паспорта как инструмента стратегического управления трудовыми ресурсами и снижает прогностическую ценность индекса цифровой зрелости.

В целях обеспечения устойчивой цифровой трансформации и технологического суверенитета промышленных отраслей необходимо дополнить существующую модель цифрового паспорта предприятия кадровой компонентой, ориентированной на системную оценку человеческого капитала как ключевого фактора производительности и устойчивости экономического субъекта. Данная структура строится на основе классификатора ГИСП и методологии оценки цифровой зрелости, но расширяется за счет интеграции социально-экономических показателей с индикаторами в области информационной безопасности.

1. Общая численность и структура персонала.

На первом уровне фиксируются базовые демографические и функциональные характеристики трудовых ресурсов предприятия в соответствии с классификатором ГИСП: общая численность персонала; доля рабочих, инженерно-технических работников (ИТР) и административно-управленческого персонала; соотношение штатных и внештатных сотрудников.

2. Уровень цифровой компетентности.

Цифровая компетентность отражает способность персонала эффективно использовать современные ИТ-инструменты в профессиональной деятельности. Оценивается по следующим критериям: владение специализированными классами систем: ERP,

MES, PLM, SCADA, BI, MDM, HRM; опыт применения технологий искусственного интеллекта, аналитики больших данных, промышленного интернета вещей (IIoT); наличие профильных сертификатов (в т.ч. по отечественным решениям); участие в реализации цифровых проектов, включая разработку, внедрение и сопровождение ИТ-архитектуры.

3. Степень освоенности ИТ-решений.

В методике ГИСП уже заложена оценка фактического освоения цифровых средств персоналом. Для расширения данного подхода предполагается детализировать оценку по пятиуровневой шкале:

- 1 – отсутствие автоматизации (ручные процессы);
- 2 – частичная автоматизация с использованием табличных редакторов (Excel);
- 3 – базовая автоматизация учетных функций (стандартные модули ERP);
- 4 – автоматизация планирования и управления ресурсами;
- 5 – использование предиктивной аналитики, сценарного моделирования и ИИ-алгоритмов.

Данная градация позволяет дифференцировать предприятия не только по наличию различных видов технологий, но и по их практической реализации в операционной деятельности.

4. Наличие и квалификация специалистов по информационной безопасности (ИБ): численность штатных специалистов по ИБ; использование аутсорсинговых сервисов защиты; соответствие уровня защиты требованиям регуляторов (в т.ч. категорирование объектов информатизации); наличие внутренних процедур реагирования на инциденты ИБ. Данный элемент особенно критичен в стратегически важных отраслях, где компрометация ИТ-персонала может повлечь утечку технологических решений или нарушение производственных циклов.

5. Производительность труда и связь с цифровизацией.

Экономическая эффективность цифровой трансформации оценивается через показатели производительности труда, взаимосвязи между уровнем автоматизации, квалификацией персонала

и динамикой выработки; изменения структуры затрат на труд в контексте внедрения ИТ-решений.

6. Риски утечки кадров и компетенций.

Финальный блок направлен на выявление структурных угроз, связанных с человеческим капиталом: анализ оттока ключевых специалистов (в т.ч. в иностранные компании); уровень вовлеченности персонала и корпоративной лояльности; наличие мер по удержанию: программы наставничества, корпоративного обучения, нематериальной мотивации; уязвимость для социальной инженерии как фактор риска компрометации персонала. Данные аспекты позволяют не только оценивать текущее состояние, но и моделировать сценарии устойчивости отрасли в условиях внешних ограничений и внутренних дисбалансов на рынке труда.

Таким образом, предложенная структура кадровой компоненты обеспечивает многоуровневый, междисциплинарный анализ человеческого капитала, интегрируя экономические, технологические показатели с измерениями в области обеспечения информационной безопасности, что создает основу для целенаправленной государственной политики в области подготовки кадров, импортозамещения компетенций и повышения производительности труда в условиях технологического суверенитета.

Внедрение кадровой компоненты в цифровой паспорт отрасли неизбежно сопряжено с обработкой критически важной информации: квалификационных характеристик персонала, уровней доступа к информационным системам, сведений об участии в проектах цифровой трансформации и владении критическими технологиями. В условиях обеспечения технологического и экономического суверенитета такие данные приобретают стратегическое значение, что требует применения комплексных мер информационной безопасности, соответствующих как нормативным требованиям регуляторов, так и современным угрозам цифровой среды¹.

Согласно концепции принципа наименьших привилегий доступ к кадровым данным должен быть строго дифференцирован в зависимости от роли субъекта:

¹ Черноусов Д.А. Технологический суверенитет как стратегический приоритет развития России: анализ и перспективы // Вопросы инновационной экономики. 2025. Т. 15. №1. С. 39-56. DOI: 10.18334/vinec.15.1.122564.

- предприятие – получает полный, но ограниченный собственными организационными границами доступ к детализированным профилям своих сотрудников, включая компетенции, сертификаты и уровень освоения ИТ-решений;

- отраслевой аналитический уровень – оперирует исключительно анонимизированными агрегированными данными, исключающими возможность идентификации конкретных лиц (например, распределение по уровням владения ERP-системами, доля специалистов с сертификатами по кибербезопасности);

- государственные органы управления – получают только ключевые индикаторы рисков и структурных дисбалансов (например, «в отрасли наблюдается дефицит специалистов по защите промышленных сетей в размере 40%»), необходимые для выработки мер поддержки и регулирования кадровой политики.

Такой подход реализует баланс между аналитической полезностью данных и соблюдением принципов конфиденциальности, что особенно актуально для критически важных отраслей промышленности.

В соответствии с требованиями российского законодательства и методическими рекомендациями ФСТЭК обработка персональных данных в фокусе кадровой компоненты должна осуществляться в рамках национальной ИТ-инфраструктуры, включающей:

- размещение баз данных на территориально локализованных серверах с поддержкой отечественного программного обеспечения;

- применение криптографических алгоритмов, соответствующих стандарту ГОСТ Р 34.10-2012 и ГОСТ Р 34.12-2015, как для хранения, так и для передачи данных;

- использование систем предотвращения утечек информации (DLP), особенно при интеграции с внешними HRM-платформами, облачными сервисами найма и образовательными порталами¹.

¹ Федеральная служба по техническому и экспортному контролю (ФСТЭК России). Методические рекомендации по обеспечению информационной безопасности персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных (утв. приказом ФСТЭК России от 11.02.2013 №21, ред. от 25.01.2024). М., 2024.

Архитектура системы должна предусматривать шифрование на уровне полей, чтобы даже при компрометации базы данных злоумышленник не мог восстановить персональные профили без ключей шифрования, управляемых отдельно от основной ИТ-инфраструктуры.

Следует отметить, что наиболее уязвимым звеном в системе информационной безопасности остается человек. В контексте кадровой компоненты это означает необходимость регулярного обучения сотрудников, имеющих доступ к системам управления кадровой информацией, с акцентом на распознавании фишинговых атак и манипулятивных сценариев; внедрения цифровых симуляторов и киберполигонов, позволяющих моделировать реальные инциденты и оценивать готовность персонала к противодействию; реализации механизмов поведенческого анализа (User and Entity Behavior Analytics, UEBA), позволяющих выявлять аномальные действия, указывающие на возможные внутренние угрозы¹.

Таким образом, обеспечение информационной безопасности в кадровой компоненте требует не только технических, но и организационно-психологических мер, интегрированных в единую модель защиты на основе принципов нулевого доверия и непрерывного мониторинга, что позволяет минимизировать риски, связанные с обработкой кадровой информации, и одновременно обеспечить ее аналитическую ценность для целей устойчивого роста и цифрового суверенитета.

Экономический суверенитет в условиях технологической автономии и санкционного давления невозможен без устойчивого роста уровня производительности труда, которая все в большей степени определяется не объемом затрат живого труда, а качеством человеческого капитала. Как показывают исследования, именно квалификационная структура занятых, уровень их образования, цифровая грамотность и адаптивность персонала выступают ключевыми детерминантами как макроэкономической эффективности, так и привлекательности региона для инвестиций².

¹ Прохоров А.И. Киберполигон как современный инструмент обеспечения информационной безопасности // Информатизация в цифровой экономике. 2023. №4.

² Измайлов М.К. Цифровизация как фактор устойчивости деятельности промышленных предприятий // Российский научный журнал «Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований». 2024. №1(13). DOI: 10.24412/1994-3776-2024-1-28-35.

Внедрение кадровой компоненты в цифровой паспорт отрасли позволяет перейти от формального учета численности персонала к функциональному анализу его вклада в производственные и управленческие процессы. Прежде всего это создает возможность для:

1) диагностики структурных дисбалансов между спросом и предложением на рынке труда в контексте цифровой трансформации. Например, даже при наличии отечественных ERP- или АСУТП-решений их эффективное внедрение сдерживается дефицитом специалистов, способных не только эксплуатировать, но и адаптировать эти системы под специфику отрасли;

2) целевой корректировки образовательных траекторий. Современная система подготовки кадров должна быть гибкой и ориентированной на реальные потребности экономики. Интеграция данных из цифрового паспорта в образовательные программы (в том числе с использованием рекомендательных систем на основе технологий машинного обучения) позволяет минимизировать временной лаг между формированием профессиональных компетенций и их востребованностью в промышленности;

3) повышения возврата на инвестиции (ROI) в цифровизацию. Уровень освоения ИТ-решений персоналом (компонент $K_{осв}$ в индексе цифровой зрелости) напрямую коррелирует с экономической отдачей от цифровых проектов. Без соответствующей квалификации персонала даже самые передовые технические решения рискуют стать «цифровыми музейными экспонатами», не генерирующими добавленную стоимость.

Таким образом, технологический суверенитет не может быть достигнут исключительно за счет локализации программного обеспечения или импортозамещения оборудования. Его устойчивая основа – компетентный, адаптивный и мотивированный персонал, способный не только использовать, но и развивать отечественные технологические решения. В данном контексте кадровая компонента цифрового паспорта выступает не просто аналитическим инструментом, а стратегическим механизмом согласования образовательной, кадровой и промышленной политики, направленным на обеспечение долгосрочного экономического роста и национальной технологической независимости.

Интеграция кадровой компоненты в существующую архитектуру модуля ГИСП «Цифровой паспорт промышленного предприятия» возможна без фундаментальной перестройки системы, но требует целенаправленной модернизации как методологических, так и технических элементов платформы. Такая модернизация должна быть реализована в трех взаимосвязанных направлениях.

Для адекватной оценки кадрового потенциала необходимо включить в анкету новые блоки, отражающие: структуру персонала по категориям; уровень освоения ключевых классов ИТ-систем с дифференциацией по должностным группам; наличие и численность специалистов в области информационной безопасности, включая соответствие требованиям регуляторов; квалификационные характеристики, связанные с цифровой трансформацией: наличие сертификатов, участие в проектах импортозамещения, опыт работы с отечественными ИТ-решениями¹.

Вопросы должны быть сформулированы в соответствии с пятибалльной шкалой освоенности, уже используемой в методике (от Excel до прогнозной аналитики), что обеспечит сопоставимость данных и интеграцию в расчет индекса цифровизации.

В рамках личного кабинета предприятия на портале ГИСП целесообразно разработать отдельный интерактивный модуль «Кадровый потенциал», функциональность которого предусматривает: визуализацию структуры персонала в разрезе цифровых компетенций; автоматическую сверку профиля предприятия с отраслевыми нормативами и лучшими практиками; формирование рекомендаций по переподготовке и повышению квалификации на основе выявленных дефицитов; интеграцию с внутренними HRM-системами (при условии соблюдения требований ФЗ №52-ФЗ и применения отечественных DLP-решений).

Такой модуль будет способствовать не только сбору данных, но и оперативному управленческому реагированию со стороны предприятий, особенно малого и среднего бизнеса, зачастую не обладающего внутренними аналитическими ресурсами.

¹ Полякова И.А., Бондаренко Г.А., Павленко Г.В. Тренды, реалии и проблемы развития человеческого капитала в современном мире // Проблемы учета, анализа, аудита и статистики в условиях рынка: ученые записки. Ростов н/Д: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2024. С. 180-190. EDN UQGRTT.

На уровне отраслевого мониторинга предполагается агрегирование анонимизированных данных для формирования ключевых индикаторов кадровой зрелости, таких как доля предприятий с дефицитом специалистов по кибербезопасности; средний уровень освоенности ИИ-инструментов среди ИТР; коэффициент соответствия квалификации персонала требованиям цифровой зрелости (на основе весов бизнес-процессов из методики ГИСП). Данные индикаторы могут быть включены в отраслевые рейтинги цифровизации, разрабатываемые Минпромторгом, и использоваться при целевом выделении средств на образовательные программы (в т.ч. в рамках нацпроекта «Образование»); корректировке профстандартов и федеральных государственных образовательных стандартов; формировании рекомендаций по кадровой политике для корпораций и региональных органов власти.

Предложенный подход полностью соответствует целям, заложенным в федеральном проекте «Цифровые технологии»:

- повышение производительности труда достигается за счет более близкого соответствия уровня квалификации персонала используемым технологиям, что напрямую оказывает влияние на соответствующий компонент индекса цифровизации;
- формирование востребованных сервисов ГИСП обеспечивается за счет расширения функциональности платформы в сторону управления человеческим капиталом – одного из главных запросов промышленных предприятий;
- стимулирование цифровизации промышленности происходит через прозрачную обратную связь между оснащенностью ИТ-средствами и наличием кадров для их эксплуатации;
- поддержка национальных приоритетов в условиях санкций реализуется путем выявления и устранения узких мест в подготовке специалистов для технологически суверенных отраслей, таких как микроэлектроника, машиностроение, энергетика и оборонно-промышленный комплекс.

Таким образом, практическая реализация кадровой компоненты не только дополняет существующую модель цифрового паспорта, но и повышает ее прогностическую и управленческую ценность, превращая инструмент мониторинга в механизм стра-

тегического развития человеческого капитала в интересах экономического суверенитета Российской Федерации.

Особое внимание должно быть уделено обеспечению информационной безопасности на всех уровнях обработки кадровых данных: от сбора и хранения до агрегирования и анализа. В условиях, когда квалификационные профили персонала, уровни допуска к критическим ИТ-системам и участие в проектах импортозамещения приобретают стратегическое значение, необходимо строго соблюдать требования регуляторов, а также внедрять принципы нулевого доверия и минимизации данных.

В заключение следует отметить, что кадровая компонента должна быть ориентирована на величину производительности труда как ключевого индикатора эффективности цифровой трансформации. Только при наличии достоверных связей между уровнем цифровой компетентности персонала, степенью освоения ИТ-решений и показателями выработки возможно целенаправленное формирование мер государственной поддержки, корректировка образовательных стандартов и выявление структурных узких мест в подготовке кадров для технологически суверенных отраслей.

Список источников

1. Методика оценки уровня цифровой зрелости промышленных предприятий в рамках модуля ГИСП «Цифровой паспорт промышленного предприятия» (утв. приказом Минпромторга России от 15.06.2023 №1687). – М., 2023. – 42 с.
2. Методические рекомендации по обеспечению информационной безопасности персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных (утв. приказом ФСТЭК России от 11.02.2013 №21, ред. от 25.01.2024). – М., 2024.
3. Требования к защите персональных данных при их обработке в информационных системах // Приказ Роскомнадзора от 18.11.2022 №258/996 (ред. от 20.12.2024). – М., 2024.
4. Измайлов М.К. Цифровизация как фактор устойчивости деятельности промышленных предприятий // Российский научный журнал «Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований». – 2024. – №1(13). – DOI: 10.24412/1994-3776-2024-1-28-35.

5. Полякова И.А., Бондаренко Г.А., Павленко Г.В. Тренды, реалии и проблемы развития человеческого капитала в современном мире // Проблемы учета, анализа, аудита и статистики в условиях рынка: ученые записки. – Ростов н/Д: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2024. – С. 180-190. – EDN UQGRTT.

6. Прохоров А.И. Киберполигон как современный инструмент обеспечения информационной безопасности // Информатизация в цифровой экономике. – 2023. – №4.

7. Черноусов Д.А. Технологический суверенитет как стратегический приоритет развития России: анализ и перспективы // Вопросы инновационной экономики. – 2025. – Т. 15. – №1. – С. 39-56. – DOI: 10.18334/vinec.15.1.122564.

2.5 Место стратегических сессий в системе управления современным бизнесом

Высокий уровень интереса к проведению стратегических сессий со стороны руководителей организаций различной формы собственности можно связать с использованием возможностей интенсивного обмена данными и идеями между сотрудниками, обладающими различным опытом и имеющими несовпадающие взгляды на обсуждаемые вопросы стратегического развития. Стратегические сессии весьма активно используются менеджментом коммерческих компаний (преимущественно средних и крупных)¹, а также различными некоммерческими организациями, включая муниципальные образования², высшие учебные заведения³ и даже Организацию Объединенных Наций⁴. Легкость проведения стратегических сессий (в значительной степени ка-

¹ Стратегическая сессия: как к ней подготовиться и провести. 09.08.2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://getcompass.ru/blog/posts/strategicheskaya-sessiya> (дата обращения: 27.11.2025).

² Strategic Planning Session. 9th 11th February 2020. Workshop Report [Электронный ресурс]. URL: https://www.wrdm.gov.za/wp-content/uploads/documents/finance_-_financial_reports/Annexure-A-WRDM-STRATEGIC-SESSION-WORKSHOP-REPORT.pdf (дата обращения: 05.01.2025).

³ Мрдуляш П.Б. Проектирование развития в формате стратегических сессий. Университетское управление: практика и анализ // University Management: Practice and Analysis. 2019. Т. 23(1-2). С. 155-164.

⁴ Strategic Planning Guide for Managers. United Nations [Электронный ресурс]. URL: https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/4.5.1.6_Strategic%20Planning%20Guide_0.pdf (дата обращения: 05.01.2025).

жущаяся) обуславливает обоснованное стремление менеджмента коммерческих структур к организации подобных мероприятий с самыми различными целями^{1,2,3}. Список этих целей включает обсуждение проектов ранее разработанной стратегии⁴, выбор конкурентных стратегий⁵, а также обновление корпоративной стратегии и организационной структуры компании (с трансформацией принципов распределения общего функционала между ее подразделениями)⁶. Вполне естественно, что разнообразие целей проведения стратегических сессий обуславливает определенное многообразие форм реализации подобных мероприятий^{7,8}.

В целом вопросы стратегического уровня (как, собственно, и многие другие вопросы управления коммерческой деятельностью) могут обсуждаться с использованием целого ряда форм обмена информацией, к которым можно отнести, помимо переписки, индивидуальные контакты между менеджерами и совещания (обе формы как в офлайн-, так и в онлайн-форматах), а также стратегические сессии.

Участие в стратегических сессиях должно побуждать к интенсивному обмену информацией, мнениями, идеями и предло-

¹ Дусенко Р. Стратегическая сессия. Топ-7 инструментов, используемых во время стратегических сессий, которые помогут решить практически любую задачу вашего бизнеса [Электронный ресурс]. URL: https://www.romandusenکو.ru/wp-content/uploads/2021/05/top7tools_new_rus_v2.pdf (дата обращения: 27.11.2025).

² Черных А.В., Ткаченко Ю.А. Бизнес-сессия как инструмент разработки стратегии компании // Социально-гуманитарные знания. 2013. №8 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznessessiya-kak-instrument-razrabotki-strategii-kompanii> (дата обращения: 05.11.2025).

³ Hinnenkamp M., Gagnon C., Nichols T. Strategic Planning Session Summary // Goshen Township [Электронный ресурс]. URL: <https://goshen-oh.gov/wp-content/uploads/2021/08/Final-Goshen-Strategic-Planning-Session-Report-Summary-003.pdf> (дата обращения: 05.01.2025).

⁴ Strategic Planning Guide for Managers. United Nations [Электронный ресурс]. URL: https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/4.5.1.6_Strategic%20Planning%20Guide_0.pdf (дата обращения: 05.11.2025).

⁵ Клерцова О.Ю. Стратегическая сессия современный формат большого делового совещания [Электронный ресурс]. URL: <https://olgakleptsova.ru/upload/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F%20%D1%81%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F%20%D0%B8%20work-shop.pdf> (дата обращения: 27.12.2024).

⁶ Мишурова И.В. Стратегические сессии для декомпозиции бизнес-процессов корпоративных структур // Вестник Академии знаний. 2019. №34(5). С. 175-179.

⁷ Клерцова О.Ю. Стратегическая сессия современный формат большого делового совещания [Электронный ресурс]. URL: <https://olgakleptsova.ru/upload/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F%20%D1%81%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F%20%D0%B8%20work-shop.pdf> (дата обращения: 27.12.2024).

⁸ Horwath R. 3 Keys to a Successful Strategy Session // Strategic Thinking Institute. 12.11.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.strategyskills.com/3-keys-to-a-successful-strategy-session/> (дата обращения: 27.12.2024).

жениями¹, что в целом свидетельствует о потенциально высокой эффективности данного формата. В то же время организация стратегических сессий (и последующий анализ наработанного материала) представляет собой достаточно трудоемкий процесс², что указывает на целесообразность обоснованного выбора этапов стратегического процесса, реализуемых с использованием формата стратегических сессий.

Целью настоящего исследования является разработка принципов выбора выносимых на стратегическую сессию этапов стратегического процесса.

Проведены экспертные интервью (ЭИ), целью которых явилось получение подготовленного квалифицированными специалистами описания процесса реализации сессии, направленной на решение вопросов стратегического уровня. Эксперты также должны были сформулировать принципы выбора выносимых на сессию этапов стратегического процесса с учетом потенциально высокой эффективности стратегических сессий как инструмента решения сложных вопросов, а также целесообразности концентрирования данного формата на обсуждении имеющих существенный уровень важности аспектов деятельности компании. К участию в ЭИ привлечены 14 специалистов, имеющих опыт стратегического управления коммерческой деятельностью (включая участие в стратегических сессиях) длительностью 9–16 лет.

При обработке результатов ЭИ использовались методы структурно-логического и семантического анализа, графического представления информации и построения концептуальных моделей.

На основе мнений принявших участие в ЭИ экспертов была сформирована схематическая структура хода стратегического процесса (рис. 1). Эта структура включила в себя ряд описанных Г. Минцбергом компонентов, в частности сбор и обработку (при помощи стратегических инструментов) аналитических данных, а также генерирование участниками процесса возникающих в про-

¹ Strategic Planning Session Agenda. Hewat Strategic Edge [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hewatstrategic.com/wp-content/uploads/2019/11/Strategic-Planning-Agenda.pdf> (дата обращения: 05.11.2025).

² Стратегические сессии: структуризация подхода к разработке корпоративной стратегии / Н.А. Димитриади, Л.Е. Сизимова, Б.А. Фомин и др. // Менеджмент в России и за рубежом. 2025. №4. С. 11–19.

цессе обсуждения идей, напрямую не связанных с результатами производимых вычислений¹.

Реализуемый в компании стратегический процесс должен быть изначально сформирован менеджментом, все его этапы следует тщательно описать с указанием специфики анализируемых данных и используемых для их обработки инструментов^{2,3,4,5}. При практической реализации стратегического процесса на каждом этапе производится сбор и обработка соответствующих специфике этапа данных. При изучении поступающих данных и получаемых результатов (как промежуточных, так и окончательных) менеджеры анализируют механизмы исследуемых процессов. Это позволяет им формулировать некие идеи, касающиеся содержания компонентов разрабатываемой стратегии; эти идеи могут выходить за рамки специфики обрабатываемой информации. Таким образом, решения, принимаемые на каждом этапе (рис. 1), могут основываться как на результатах конкретных вычислений, так и на идеях, сформулированных в процессе работы с данными и применения стратегических инструментов.

Эксперты полагают, что реализуемая (как компонент ранее сформированного стратегического процесса и результат тщательной подготовки самого мероприятия) стратегическая сессия имеет в определенной степени сходную структуру (циклов формулирования решений). Эксперты указали на важность поддержки аспекта генерирования идей как одного из основных компонентов подобных сессий.

Эксперты выделили следующие наиболее важные критерии выбора этапа стратегического процесса, выносимого на стратегическую сессию.

¹ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / пер с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского. СПб.: Питер, 2000. 33 с.

² Стратегические сессии: структуризация подхода к разработке корпоративной стратегии / Н.А. Димитриади, Л.Е. Сизимова, Б.А. Фомин и др. // Менеджмент в России и за рубежом. 2025. №4. С. 11-19.

³ Flores L.G., Fadden J. How to Have a Successful Strategic Planning Meeting // Training & Development. 2000. Jan. P. 31-34 [Электронный ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/285774743_How_to_Have_a_Successful_Strategic_Planning_Meeting (дата обращения: 05.11.2025).

⁴ Åge Johnsen. Strategic planning in turbulent times: Still useful? // Public Policy and Administration. 2023. Vol. 38(4). P. 445-465. DOI: 10.1177/09520767221080668.

⁵ The Strategic Development Process / G. Dyson Robert, Bryant Jim, John Morecroft et al. [Электронный ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/265266145_The_Strategic_Development_Process.

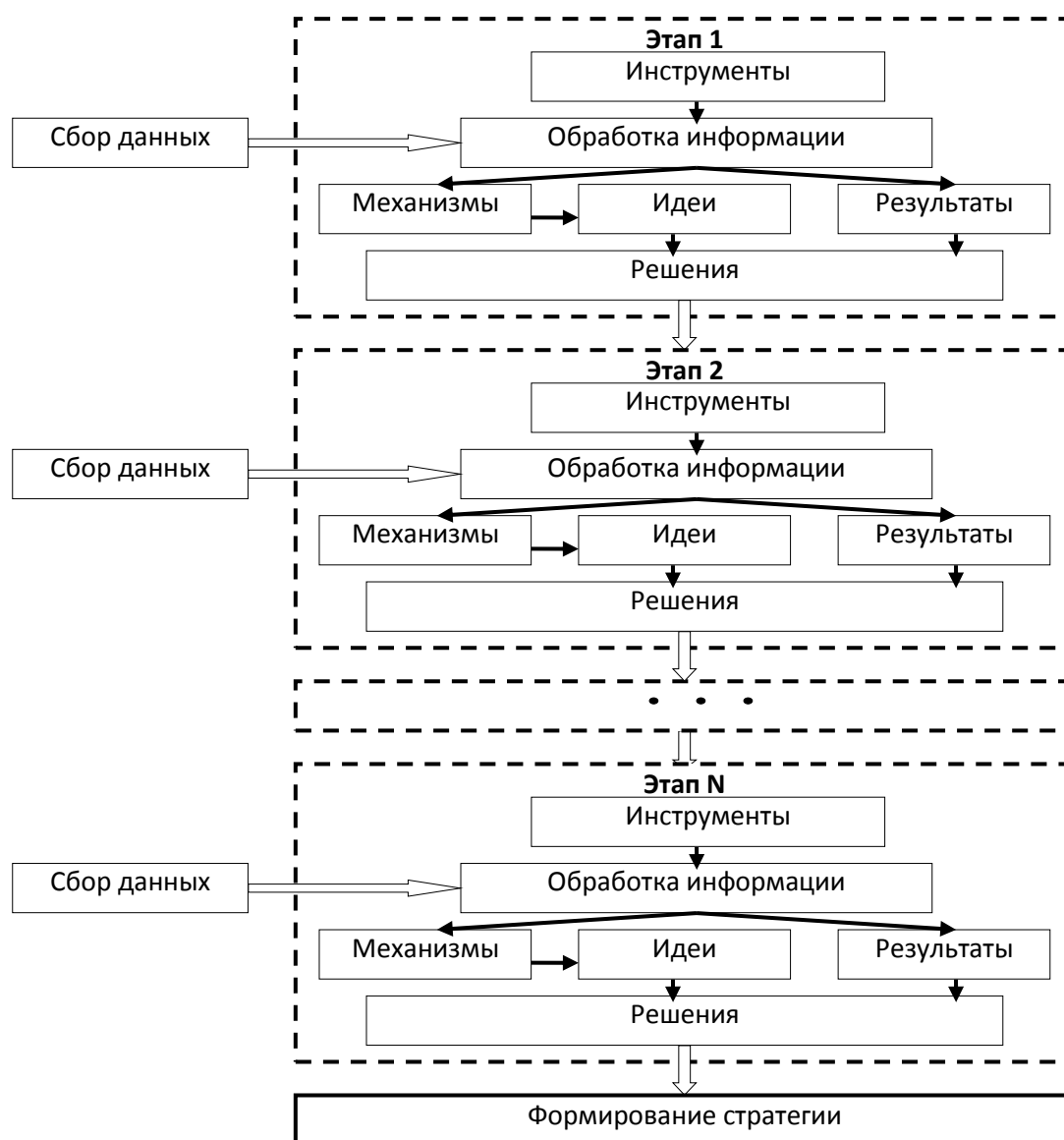


Рисунок 1 – Структура этапов стратегического процесса¹

1. Целесообразность, тесно связанная с уровнем важности конкретных вопросов, – отвлечение участников сессии от выполнения текущей работы должно быть достаточно обоснованным.

2. Сложность планируемых к обсуждению вопросов, в первую очередь связанная с уровнем разнообразия данных, которые будут обсуждаться, и стратегических инструментов, которые могут быть использованы участниками.

3. Наличие ресурсов – внутренних экспертов, обладающих навыками, необходимыми как для анализа планируемых к обсуждению данных, так и для применения соответствующих инструментов.

¹ Разработан авторами.

На основании анализа результатов ЭИ авторами была разработана трехмерная структура (рис. 2), которая может быть использована при выборе этапов стратегического процесса, выносимых на стратегические сессии.

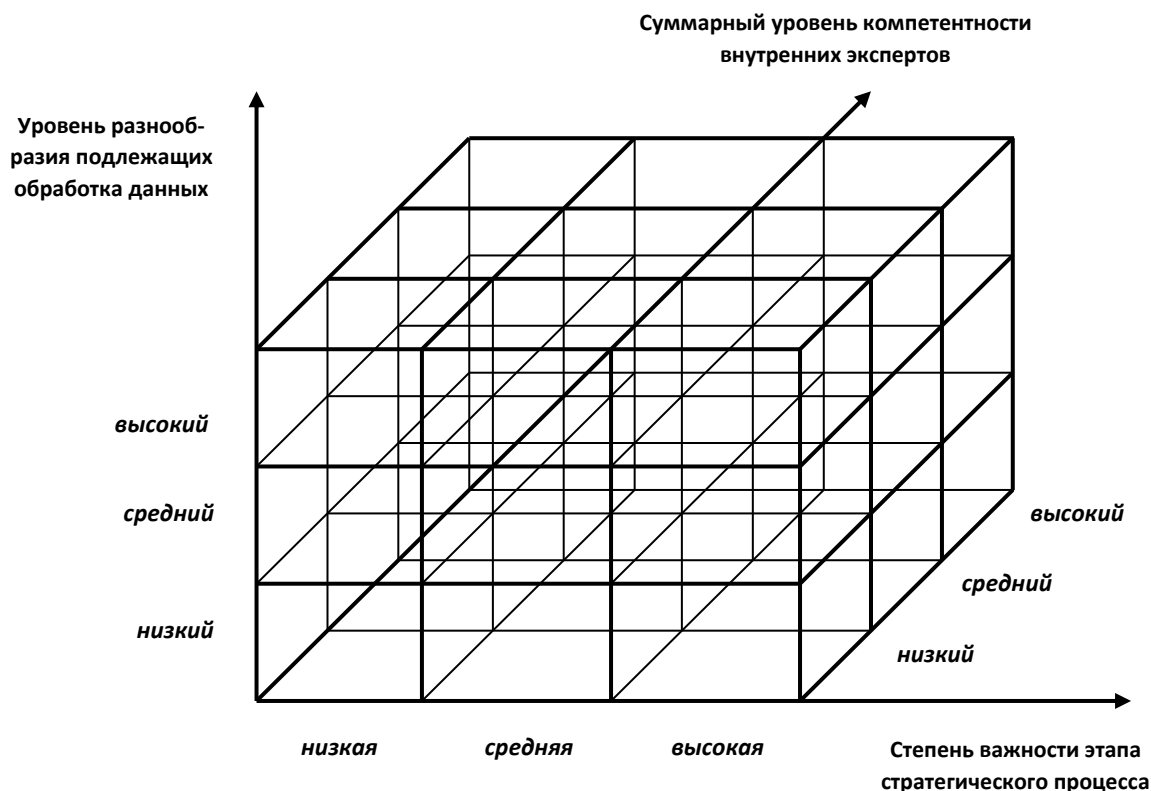


Рисунок 2 – Трехмерная структура выбора этапа стратегического процесса для использования стратегической сессии¹

Для проведения стратегических сессий целесообразно выбирать наиболее важные этапы стратегического процесса (ось X), для реализации которых необходима обработка весьма разнообразных аналитических данных (ось Y); при этом проведение стратегической сессии должно быть обеспечено высоким суммарным уровнем компетентности участвующих в мероприятии менеджеров (ось Z).

Эксперты также выделили требования к приглашаемым для участия в стратегической сессии менеджерам:

- понимание специфики стратегического управления бизнесом и структуры используемого в компании стратегического процесса;

¹ Разработан авторами.

- владение существенным объемом необходимой для активного участия в работе информации;
- владение навыками практического применения стратегических инструментов, планируемых к использованию на стратегической сессии.

Эксперты также выделили общие требования ко всей группе участников планируемой стратегической сессии:

- в достаточной степени выраженное разнообразие взглядов на организацию коммерческой деятельности, прежде всего в рамках планируемых к обсуждению вопросов;
- суммарное владение участниками предстоящей сессии всеми необходимыми для ее успешной работы данными.

Отметим, что указание экспертов на необходимость вовлечения в участие в стратегических сессиях специалистов, компетентных в играющих ключевую роль для успеха мероприятия областях, в определенной степени согласуется с мнением других современных авторов¹.

В план проведения сессий могут быть включены различные стратегические инструменты (SWOT-анализ, PESTEL-анализ, 7s McKinsey, SPACE-анализ, GAP-анализ и ряд других методик)^{2,3}; отметим, что при подготовке мероприятия необходимо убедиться в том, что участники будут их применять в неискаженном виде. В качестве нечасто используемого, но в то же время очень полезного компонента программы многих стратегических сессий целесообразно упомянуть сценарный анализ^{4,5,6,7}.

¹ Титов С.А., Титова Н.В. Повышение эффективности стратегических сессий с помощью методики анализа соответствий // Cloud of Science. 2020. №3 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-strategicheskikh-sessiy-s-pomoschyu-metodiki-analiza-sootvetstviy> (дата обращения: 27.11.2025).

² Bütüner Hakan. Strategy Development by Strategic Approach // International Journal of Business and Social Research. 2012. №2(2). P. 97-103.

³ Horwath, R. 3 Keys to a Successful Strategy Session // Strategic Thinking Institute. 12.11.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.strategyskills.com/3-keys-to-a-successful-strategy-session/> (дата обращения: 27.11.2025).

⁴ Колущинская О.Ю. Методология сценарного анализа оценки привлекательности стратегии промышленного предприятия // Сибирский торгово-экономический журнал. 2015. №2(21). С. 53-56.

⁵ Сценарный анализ в стратегическом управлении современным бизнесом / Н.А. Дмитриади, Е.А. Иванова, Ю.В. Левина и др.; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). М.: Первое экономическое издательство, 2023. 224 с. ISBN 978-5-91292-470-5. DOI: 10.18334/9785912924705. EDN VMIWKT.

⁶ Scenarios and Their Application in Strategic Planning / Jiří Fotr, Emil Vacík, Miroslav Špaček et al. // E+M Ekonomie a Management. 2014. №17(3). P. 118-135. DOI: 10.15240/tul/001/2014-3-010.

⁷ Scenario analysis for strategy design: A case study of the Colombian electricity industry / G. Quiceno, C. Álvarez, R. Ávila et al. // Energy Strategy Reviews. 2019. №23. P. 57-68.

На основании изучения результатов ЭИ авторами был разработан алгоритм принятия решения о выборе компонентов стратегического процесса (форм обмена информацией), которые будут реализованы в формате стратегических сессий (рис. 3).

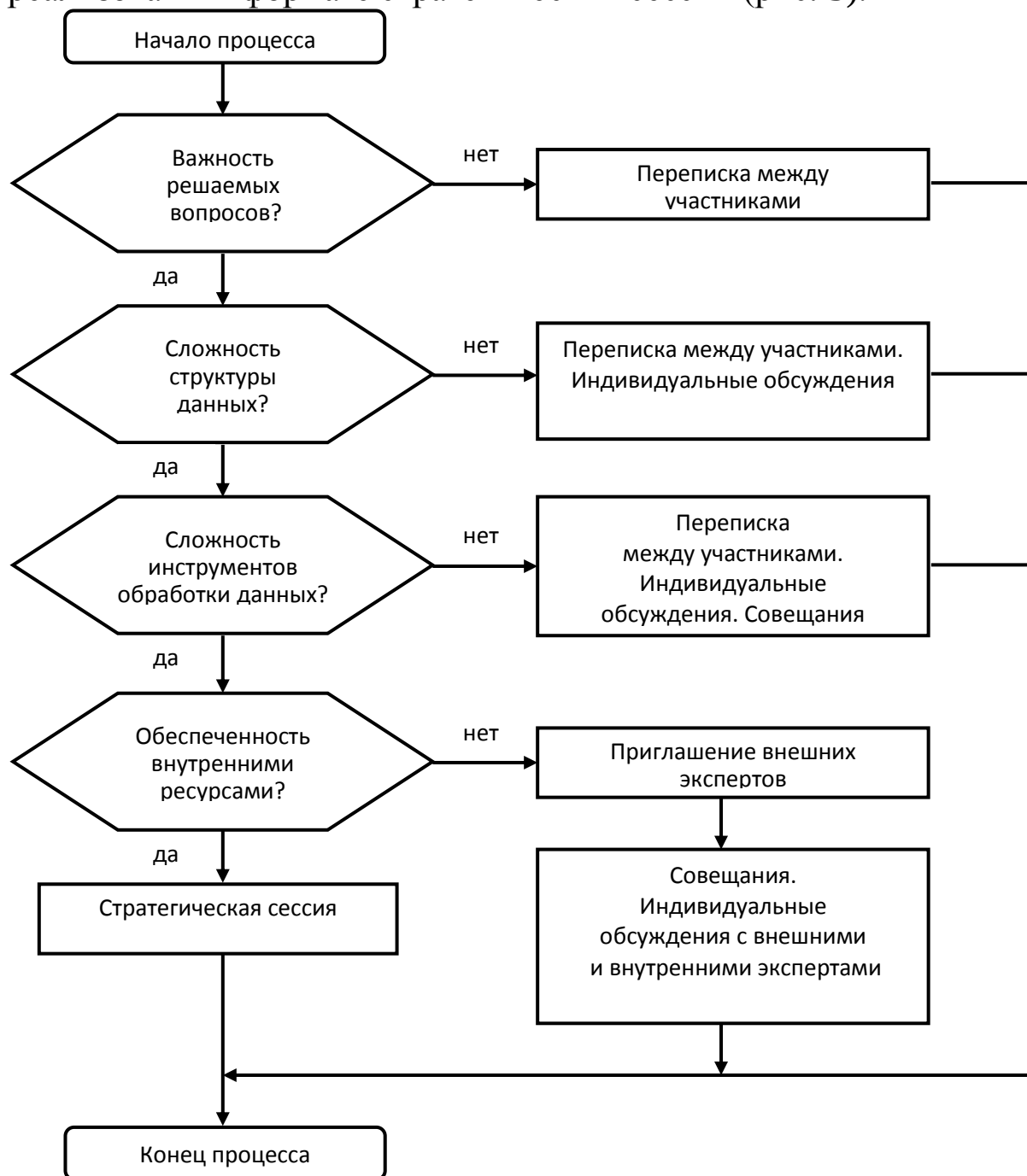


Рисунок 3 – Алгоритм принятия решения о выборе компонентов стратегического процесса, которые будут реализованы в формате стратегических сессий¹

¹ Разработан авторами.

Реализация алгоритма помогает выделить этапы стратегического процесса, попадающие в область разработанной авторами трехмерной структуры, характеризующуюся максимальной степенью важности (обсуждаемых вопросов), высоким уровнем сложности для реализации (с точки зрения разнообразия необходимых для анализа данных и количества стратегических инструментов для их обработки), а также обеспеченностью внутренними экспертами, обладающими навыками, необходимыми как для анализа планируемых к обсуждению данных, так и для использования соответствующих инструментов. Процесс начинается с анализа степени важности планируемых к рассмотрению вопросов; в случае недостаточно высокого уровня важности соответствующие вопросы могут быть решены в процессе переписки между менеджерами. Высокая степень важности планируемых к обсуждению вопросов предполагает проведение следующего этапа оценки – уровня сложности структуры данных, которые должны анализироваться, а также стратегических инструментов, которые будут использоваться менеджерами. Невысокий уровень сложности предполагает использование при решении этих вопросов переписки, индивидуальных обсуждений между вовлеченными в процесс разработки стратегий менеджерами, а также проведения совещаний. Достаточно высокий уровень сложности планируемых к обсуждению материалов побуждает к переходу на следующий этап алгоритма, включающий в себя оценку степени владения всеми участниками предстоящей сессии (суммарно) необходимыми для ее успешной работы навыками. Наличие определенного дефицита владения менеджерами как данными, так и стратегическими инструментами побуждает к использованию для решения планируемых к обсуждению вопросов совещаний и индивидуальных контактов с внешними экспертами. При владении вовлеченными в стратегический процесс менеджерами всеми необходимыми навыками и данными планируемые к обсуждению вопросы могут быть вынесены на стратегическую сессию.

Таким образом, анализ специфики реализации этапов стратегического процесса позволил разработать алгоритм обоснованного выбора вопросов, для решения которых целесообразно проведение стратегических сессий. При реализации алгоритма может

быть использована предложенная авторами трехмерная структура. Применение обоснованного подхода к выбору тематики стратегических сессий позволит избежать распыления ресурсов, в частности рабочего времени менеджеров, за счет подбора оптимальных форм обсуждения компонентов стратегического процесса. Разработанная авторами трехмерная структура может использоваться менеджментом для оценки степени обеспеченности аналитическими данными и компетентными специалистами процессов решения относящихся к стратегическому управлению вопросов различной степени важности.

Последующие исследования в данном направлении могут быть нацелены на такие актуальные вопросы, как выбор оптимальных методов анализа для каждого этапа стратегического процесса, а также достижение баланса между генерированием идей и использованием стратегических инструментов. В качестве отдельного аспекта целесообразно рассмотреть подходы к ограничению весьма распространенного применения участниками сессий стратегических инструментов в искаженном виде.

Список источников

1. Стратегическая сессия: как к ней подготовиться и провести. 09.08.2024 [Электронный ресурс]. – URL: <https://getcompass.ru/blog/posts/strategicheskaya-sessiya> (дата обращения: 27.11.2025).
2. Strategic Planning Session. 9th –11th February 2020. Workshop Report [Электронный ресурс]. – URL: https://www.wrdm.gov.za/wp-content/uploads/documents/finance_-_financial_reports/Annexure-A-WRDM-STRATEGIC-SESSION-WORKSHOP-REPORT.pdf (дата обращения: 05.11.2025).
3. Мрдуляш П.Б. Проектирование развития в формате стратегических сессий // Университетское управление: практика и анализ / University Management: Practice and Analysis. – 2019. – Т. 23 (1-2). – С. 155-164.
4. Strategic Planning Guide for Managers. United Nations [Электронный ресурс]. – URL: https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/4.5.1.6_Strategic%20Planning%20Guide_0.pdf (дата обращения: 05.11.2025).

5. Дусенко Р. Стратегическая сессия. Топ-7 инструментов, используемых во время стратегических сессий, которые помогут решить практически любую задачу вашего бизнеса [Электронный ресурс]. – URL: https://www.romandusenکو.ru/wp-content/uploads/2021/05/top7tools_new_rus_v2.pdf (дата обращения: 27.11.2025).

6. Черных А.В., Ткаченко Ю.А. Бизнес-сессия как инструмент разработки стратегии компании // Социально-гуманитарные знания. – 2013. – №8 [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-sessiya-kak-instrument-razrabotki-strategii-kompanii> (дата обращения: 05.11.2025).

7. Hinnenkamp M., Gagnon C., Nichols T. Strategic Planning Session Summary. Goshen Township [Электронный ресурс]. – URL: <https://goshen-oh.gov/wp-content/uploads/2021/08/Final-Goshen-Strategic-Planning-Session-Report-Summary-003.pdf> (дата обращения: 05.11.2025).

8. Клерцова О.Ю. Стратегическая сессия – современный формат большого делового совещания [Электронный ресурс]. – URL: <https://olgakleptsova.ru/upload/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F%20%D1%81%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F%20%D0%B8%20work-shop.pdf> (дата обращения: 27.11.2025).

9. Мишурова И.В. Стратегические сессии для декомпозиции бизнес-процессов корпоративных структур // Вестник Академии знаний. – 2019. – №34(5). – С. 175-179.

10. Horwath R. 3 Keys to a Successful Strategy Session // Strategic Thinking Institute. – 12.11.2020 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.strategyskills.com/3-keys-to-a-successful-strategy-session/> (дата обращения: 27.11.2025).

11. Strategic Planning Session Agenda. Hewat Strategic Edge [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.hewatstrategic.com/wp-content/uploads/2019/11/Strategic-Planning-Agenda.pdf> (дата обращения: 05.11.2025).

12. Стратегические сессии: структуризация подхода к разработке корпоративной стратегии / Н.А. Димитриади, Л.Е. Сизимова,

Б.А. Фомин и др. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2025. – №4. – С. 11-19.

13. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / пер с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 33 с.

14. Flores L.G., Fadden J. How to Have a Successful Strategic Planning Meeting // Training & Development. – 2000. – Jan. – P. 31-34 [Электронный ресурс]. – URL: https://www.researchgate.net/publication/285774743_How_to_Have_a_Successful_Strategic_Planning_Meeting (дата обращения: 05.11.2025).

15. Åge J. Strategic planning in turbulent times: Still useful? // Public Policy and Administration. – 2023. – Vol. 38 (4). – P. 445-465. – DOI: 10.1177/09520767221080668.

16. The Strategic Development Process / R.G. Dyson, J. Bryant, J. Morecroft et al. [Электронный ресурс]. – URL: https://www.researchgate.net/publication/265266145_The_Strategic_Development_Process.

17. Титов С.А., Титова Н.В. Повышение эффективности стратегических сессий с помощью методики анализа соответствий // Cloud of Science. – 2020. – №3 [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-strategicheskikh-sessiy-s-pomoschyu-metodiki-analiza-sootvetstviy> (дата обращения: 27.11.2025).

18. Hakan B. Strategy Development by Strategic Approach // International Journal of Business and Social Research. – 2012. – №2(2). – P. 97-103.

19. Колущинская О.Ю. Методология сценарного анализа оценки привлекательности стратегии промышленного предприятия // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2015. – №2(21). – С. 53-56.

20. Сценарный анализ в стратегическом управлении современным бизнесом / Н.А. Димитриади, Е.А. Иванова, Ю.В. Левина и др.; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – М.: Первое экономическое издательство, 2023. – 224 с. – ISBN 978-5-91292-470-5. – DOI: 10.18334/9785912924705. – EDN VMIWKT.

21. Scenarios and Their Application in Strategic Planning / J. Fotr, E. Vacík, M. Špaček et al. // E+M Ekonomie a Management. – 2014. – №17(3). – P. 118-135. – DOI: 10.15240/tul/001/2014-3-010.

22. Scenario analysis for strategy design: A case study of the Colombian electricity industry / G. Quiceno, C. Álvarez, R. Ávila et al. // Energy Strategy Reviews. – 2019. – №23. – P. 57-68.

2.6 Стратегические и операционные маркетинговые решения в управлении взаимоотношениями с потребителями

Вопросы выработки стратегических маркетинговых решений, опосредующих операционные шаги в построении взаимоотношений с потребителями, актуальны для бизнеса, о чем свидетельствует высокая степень разработанности в научной литературе. Связано данное обстоятельство прежде всего с нацеленностью стратегического маркетинга на снижение уровня неопределенности в рыночной среде. В свою очередь, снижение неопределенности значимо для устойчивого развития экономики в целом.

Стратегический маркетинг, как известно, представляет собой комплексный аналитический инструмент для оценки ситуации и выработки маркетинговых решений в изменяющейся среде на пролонгированную для бизнеса перспективу¹. Поскольку деловая активность компаний реализуется во взаимодействии с потребителями, которыми могут выступать индивиды и домохозяйства, а также другие компании и госпредприятия, то взаимоотношения выстраиваются применительно к B2C-, B2B- и B2G-рынкам.

На каждом из рынков подобные взаимоотношения отличаются определенной спецификой, опосредуемой особенностями партнеров и характером взаимодействия. Так, ранее, например, взаимоотношения на B2B- и B2G-рынках изначально были ориентированы на длительный период на взаимовыгодной основе, тогда как на B2C-рынке преобладала транзакционная модель от-

¹ Макаренков А.А., Романович В.К. Стратегический маркетинг как эффективный инструмент поиска каналов взаимодействия с потребителями // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №6-2(100) [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-marketing-kak-effektivnyy-instrument-poiska-kanalov-vzaimodeystviya-s-potrebityami> (дата обращения: 13.01.2026).

ношений, не предполагающая идентификации потребителя в качестве партнера. Далее, как отмечается в работах специалистов, взаимоотношения с потребителями на B2C-рынке тоже стали носить долгосрочный характер, и конечные потребители стали рассматриваться в формате постоянных партнеров, участников процесса создания ценности¹.

Именно эти обстоятельства привели к тому, что исследователи стали интерпретировать стратегический маркетинг в качестве процесса, позволяющего выстраивать взаимодействие с потребителями (в том числе на B2C-ынке) на долгосрочную перспективу².

Ориентация на длительные взаимоотношения предполагает управление различным функционалом компании, включая коммуникационную работу на длительную перспективу, что позволяет демонстрировать наиболее явные отличия транзакционного подхода от отношенческого (табл. 1).

Таблица 1 – Ключевые различия транзакционного и отношенческого подходов в маркетинге³

Транзакционный подход в маркетинге	Отношенческий подход в маркетинге
Ориентирован на транзакционный маркетинг в компании (в текущей ситуации не приводит бизнес к успеху и мало востребован)	Ориентирован на отношенческий маркетинг в компании (ориентирован на достижение успеха на рынке и востребован компаниями)
Бизнес ориентирован на разовые покупки различных потребителей на рынке	Бизнес ориентирован на удержание потребителей
Контакты с потребителями дискретны и не ведут к построению программы лояльности	Контакты с потребителями носят перманентный характер, и бизнес нацелен на построение программы лояльности
Фокусировка усилий в коммуникациях на характеристиках товара или услуги	Фокусировка усилий в коммуникациях на росте потребительской ценности (особом отношении к потребителю)
Краткосрочность взаимодействия	Долгосрочность взаимодействия
Постпокупательский сервис ограничен, и бизнес не делает на нем акцент	Постпокупательский сервис развит, и на нем бизнесом делается акцент
Качество самого товара или услуги доминирует как фактор привлекательности товара или услуги	Для компании особое значение имеет фактор ответственного поведения бизнеса по отношению к потребителям и обществу

¹ Варго С., Лаш Р. Развитие новой доминирующей логики маркетинга // Российский журнал менеджмента. 2006. №4(2). С. 73-106; Третьяк О.А. Отношенческая парадигма современного маркетинга // Российский журнал менеджмента. 2013. №1 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otnoshencheskaya-paradigma-sovremennogo-marketinga> (дата обращения: 13.01.2026).

² Котляревская И.В. Стратегический маркетинг: учебное пособие: в 2 ч. Ч. 1 / Мин-во науки и высшего образования РФ. 3-е изд., перераб. и доп. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. 138 с.

³ Приведена на основании материалов источника: Третьяк О.А. Отношенческая парадигма современного маркетинга // Российский журнал менеджмента. 2013. №1 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otnoshencheskaya-paradigma-sovremennogo-marketinga> (дата обращения: 13.01.2026).

Соответственно, транзакционный подход ранее вполне оправдывал себя в работе компаний на потребительском рынке в ситуации, когда спрос превышал предложение либо был практически равен ему и не было необходимости активной борьбы за выбор каждого потребителя. В настоящее время, когда эмпирически доказано, что удержание и работа с постоянной аудиторией потребителей обходятся бизнесу дешевле и делают ситуацию более предсказуемой, очевидным стал переход большинства компаний именно к отношенческому подходу в маркетинге.

Такой подход предполагает, что компания развивает свою программу лояльности, делает это, как правило, дифференцированно с точки зрения оценки прижизненной ценности клиента, отнесения своих клиентов к разным по степени значимости для бизнеса группам и построения с ними разных по глубине, а именно временным и материальным затратам, отношений.

Качество товара или услуги также выступает критически значимым, но это, по сути, необходимая база, которая просто должна быть, тогда как значение в выборе поставщика товаров и услуг имеет такая надстройка, как построение взаимоотношений с потребителем как участником создания ценности.

Следует также понимать, что маркетинговая стратегия компании в формате выстраивания взаимоотношений с потребителями на долгосрочной основе имеет значение, когда сами потребители не выступают в роли охотников за скидками, а ценят особый подход к себе, учет и предвосхищение ожиданий. Это приводит к предположению о том, что в период кризисных явлений в экономике и снижения платежеспособного спроса могут возникать ситуации, в которых для потребителей (в массе) значимыми становятся не особые условия, а скидки. В этот период построение программы лояльности нивелируется более выгодными ценовыми предложениями конкурентов (даже при потере качества).

Однако именно в кризис наличие маркетинговой стратегии и понимание того, как и каким образом развиваться, как быть или остаться привлекательными для целевой аудитории, становится в еще большей степени значимым, что понимает бизнес в России¹.

¹ Бондаренко В.А. Апология маркетинга в кризисных условиях // Маркетинг в России и за рубежом. 2010. №4. С. 3-9.

Об этом напрямую свидетельствует готовность увеличивать расходы на маркетинг (стратегические решения и оперативные шаги)¹.

Значение стратегических маркетинговых решений осознают как крупные предприятия, так и компании в сегменте малого и среднего бизнеса. Например, крупные производственные компании в 2024 г. выделяли на маркетинг (включая как стратегические решения, так и связанные с ними операционные шаги) порядка 11% от оборота бизнеса, тогда как в перспективе трех предстоящих лет более половины компаний планируют увеличить данную статью, в особенности в части персонализации предложений для целевых аудиторий, роста узнаваемости на рынке, управления спросом и построения программ лояльности.

В текущей ситуации бизнес активно вкладывал средства в повышение узнаваемости бренда, формирование спроса, лидогенерацию и персонализированные предложения (рис. 1).

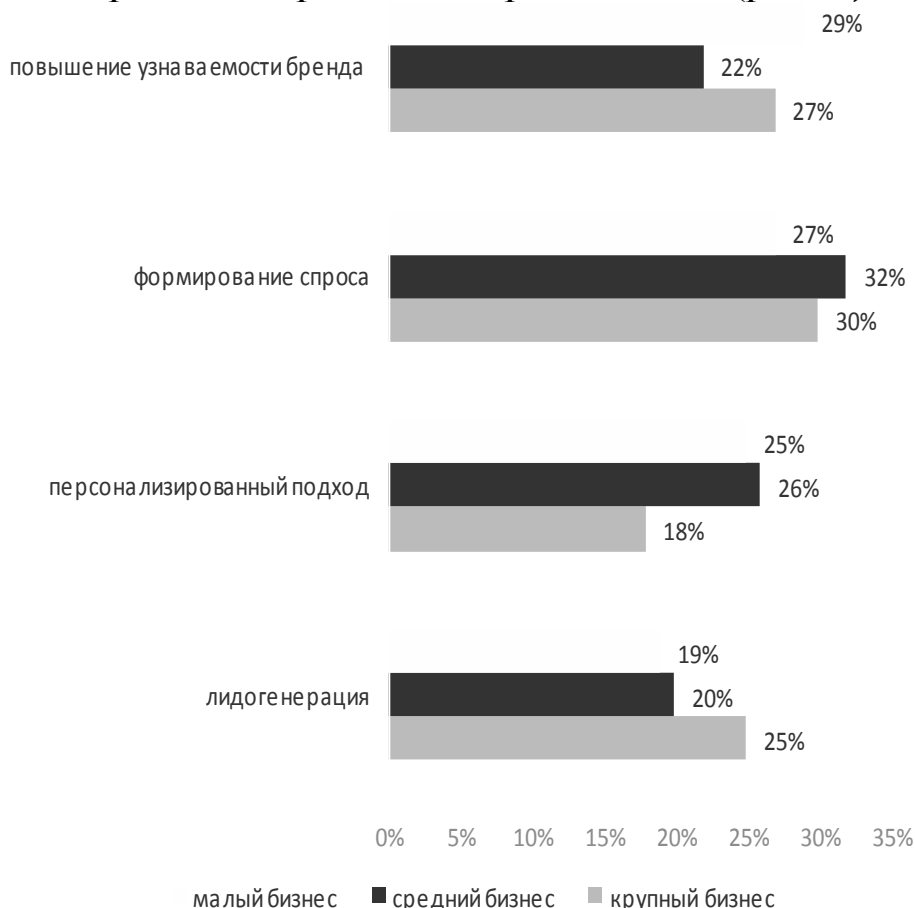


Рисунок 1 – Основные направления расходования маркетингового бюджета у крупных, средних и малых предприятий в 2024 г., %¹

¹ Бизнес намерен увеличить инвестиции в маркетинг [Электронный ресурс]. URL: <https://companies.rbc.ru/news/lpe2jylJPA/biznes-nameren-uvelichit-investitsii-v-marketing/> (дата обращения: 13.01.2026).

Интересным является то, что бизнес активно вовлечен в формирование спроса, что напрямую касается стратегических решений, а повышение узнаваемости бренда также ориентировано на рост интереса потребительской аудитории и построение отношений между аудиторией и брендом компании.

Вопросы персонализации, в свою очередь, повышают таргетирование предложения и способствуют росту потребительской ценности, что также позволяет реализовывать подход к выстраиванию долгосрочных взаимоотношений, по сути, на основе построения потребительской экосистемы. В росте лидогенерации также заинтересованы все бизнесы, поскольку она нацелена на рост конверсии.

Согласно представленным в открытой печати результатам эмпирических исследований, а именно опроса представителей бизнеса, планирующих и расходующих маркетинговый бюджет на стратегические и операционные цели, в числе причин, вызывающих сложности в работе и укреплении положения на рынке, выделяют в том числе отсутствие внятных стратегических приоритетов (рис. 2).

Уточним, что напрямую о сложностях в выработке маркетинговой стратегии сказали 17% опрошенных. Однако остальные отмеченные сложности тоже сопряжены с вопросами реализации маркетинговой стратегии в построении взаимоотношений с потребителями.

Отсутствие портрета целевого потребителя также свидетельствует о недоработках маркетинговой стратегии, поскольку маркетинговые усилия без четкой детерминации целевой аудитории и понимания ее характеристик приводят к проблемам и нецелевым расходам маркетингового бюджета.

Сложности в донесении информации о продукте (товаре, услуге) клиенту свидетельствуют о просчетах или отсутствии стратегических решений в коммуникационной политике, а следовательно, включении потребителей в процесс прироста ценности, а также в выстраиваемую экосистему.

¹ Приведен на основании материалов источника: Бизнес намерен увеличить инвестиции в маркетинг [Электронный ресурс]. URL: <https://companies.rbc.ru/news/Ipe2jylJPA/biznes-nameren-uvlichit-investitsii-v-marketing/> (дата обращения: 13.01.2026).

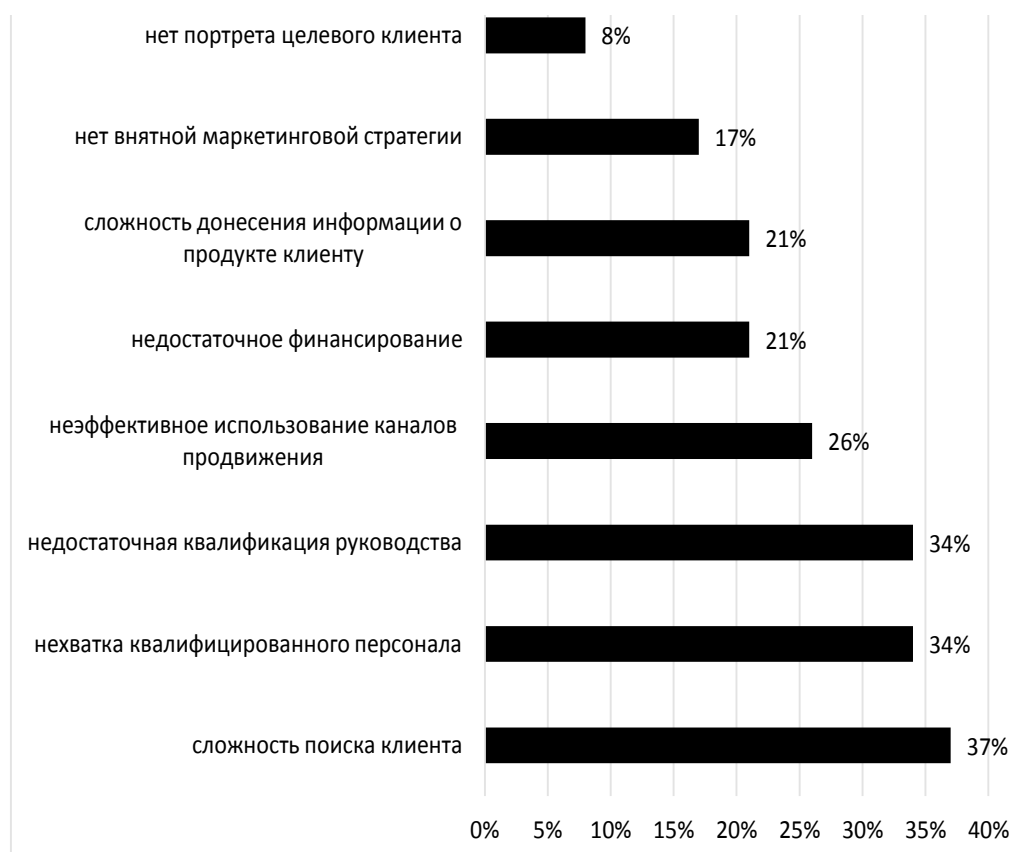


Рисунок 2 – Распределение ответов представителей бизнеса на вопросы относительно ключевых сложностей в достижении рыночных целей, %¹

Вопросы недостаточного финансирования тоже связаны с маркетинговой стратегией, поскольку именно в рамках стратегических шагов принимается решение относительно выделения финансов на те или иные нужды, а недостаточность финансов у бизнеса в целом свидетельствует о неправильной управленческой модели, что тоже сопряжено со стратегией.

Неэффективное использование существующих каналов продвижения напрямую связано с оперативными шагами, то есть с теми шагами, которые предпринимаются на основе реализуемой маркетинговой стратегии.

Недостаточная квалификация управленцев обнажает просчеты в подготовке управленческого звена в части компаний, что также связано со стратегией, но не маркетинговой, а менеджмен-

¹ Приведен на основании материалов источника: Бизнес намерен увеличить инвестиции в маркетинг [Электронный ресурс]. URL: <https://companies.rbc.ru/news/Ipe2jylJPA/biznes-nameren-uvlichit-investitsii-v-marketing/> (дата обращения: 13.01.2026).

та. Однако в большинстве современных бизнесов маркетинговая философия имплементирована в управленческие решения, и тогда это можно интерпретировать как недоработку стратегии маркетинг-менеджмента компании.

Нехватка квалифицированного персонала тем более свидетельствует о наличии недостатков в маркетинг-менеджменте компании.

Сложность поиска клиентов тоже говорит о просчетах в маркетинговой стратегии построения взаимоотношений с потребителями.

Анализ приведенных выше проблем говорит о том, что их нивелирование может быть реализовано на основе проработки маркетинговой стратегии, нацеленной на долгосрочные контакты с выбранной целевой аудиторией.

Опрос продемонстрировал, что в течение трех лет бизнес планирует увеличить свои вложения в проработку маркетинговых решений (рис. 3).

Получается, что в целом по всем бизнесам планируется рост расходов на маркетинговые решения у 56% организаций, однако в разрезе крупного бизнеса данный рост планируется у менее чем 50% компаний.

По нашему мнению, это обосновывается тем, что проработка стратегических решений, включая бюджет на маркетинг, в крупном бизнесе реализована изначально гораздо лучше. Средний бизнес планирует рост в 74% случаев по той причине, что стратегические решения в данном сегменте проработаны хуже, чем у крупного бизнеса. Однако потенциал ресурсного обеспечения у них позволяет ориентироваться на вложения в перспективные направления. Малый бизнес в 55% случаев планирует рост инвестиций в реализацию маркетинговых решений, поскольку, несмотря на то что они осознают такую необходимость, не все располагают достаточными ресурсами на эти цели.

Вышепредставленное в целом свидетельствует о понимании бизнесом (крупным, средним и малым) роли стратегических маркетинговых решений в построении долгосрочных взаимоотношений с потребителями. Тем более что ряд экспертов прогнозируют несколько существенных трендов в этом направлении в 2026 г., подчеркивающих необходимость всеобъемлющей ориентации на

потребителей и укрепления практики экосистем в направленности на клиентскую лояльность¹.

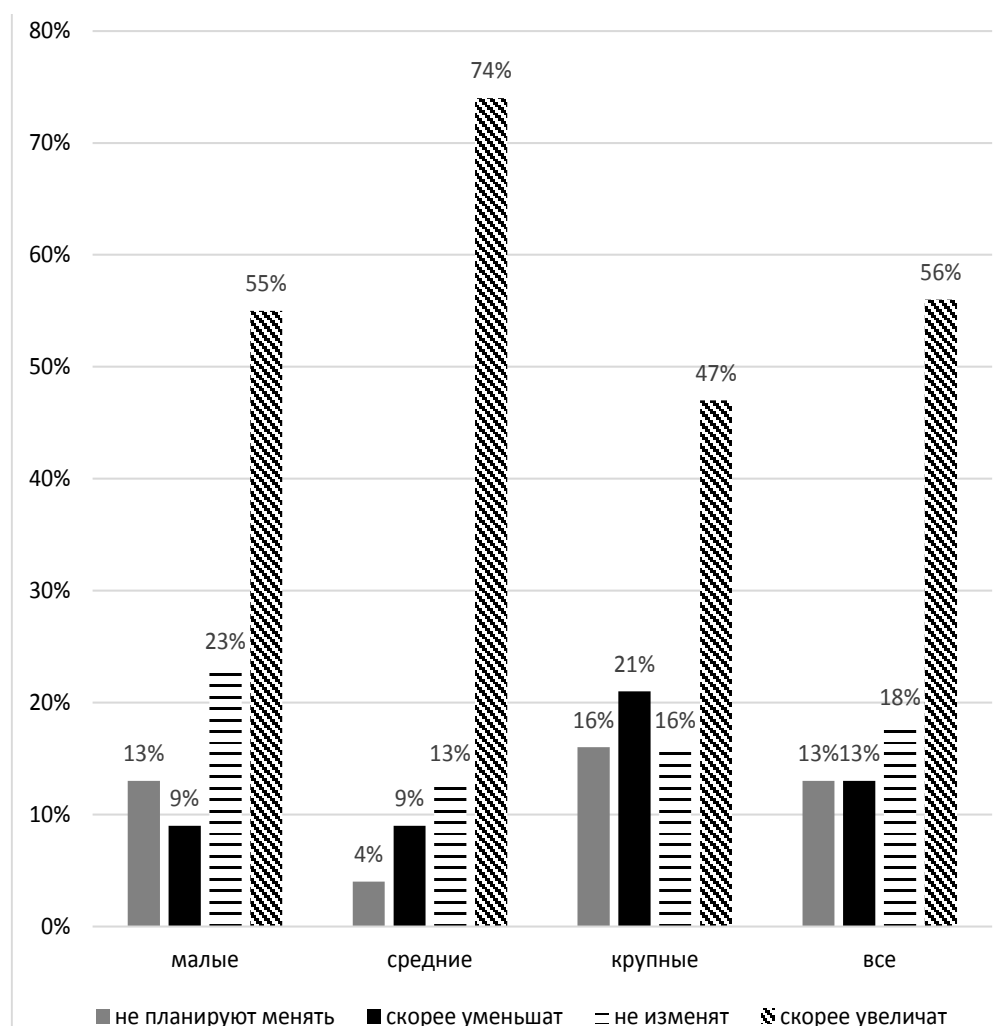


Рисунок 3 – Планы компаний в отношении изменения расходов на маркетинговые решения, %²

В общем виде данные тренды можно описать как усилия по упрочнению экосистемы решения клиентских проблем и прироста ценности; составление карт деятельности по отношению к клиентам в цифровом формате (по аналогии с картами конкурентов); анализ и выявление аномалий (под которыми понимается акцент на нестандартных запросах или микросегментах, которые

¹ Стратегический маркетинг 2026: конец эпохи тактического хаоса [Электронный ресурс]. URL: <https://companies.rbc.ru/news/46j7WKhxBU/strategicheskij-marketing-2026-konets-epohi-takticheskogo-haosa/> (дата обращения: 13.01.2026).

² Приведен на основании материалов источника: Бизнес намерен увеличить инвестиции в маркетинг [Электронный ресурс]. URL: <https://companies.rbc.ru/news/Ipe2jylJPA/biznes-nameren-uvlichit-investitsii-v-marketing/> (дата обращения: 13.01.2026).

обеспечивают значимый трафик); выявление ключевых паттернов поведения представителей потребительского сообщества (с учетом устойчивости) и их соотнесение с целевыми сегментами определенной компании. Кроме того, в прикладном аспекте возрастает запрос на перенос обоснования стратегических маркетинговых решений в конкретные операционные шаги для бизнеса, которые могут быть подробно описаны посредством ключевых показателей эффективности.

В качестве вывода поясним, что стратегический маркетинг, стратегические маркетинговые решения во взаимодействии с потребителями достаточно давно находятся в фокусе крупного, среднего и малого бизнеса. Переход от транзакционной к отношению модели усилил данный интерес и опосредовал его переход от теоретических изысканий к поиску прикладных решений по укреплению взаимоотношений, в том числе на рынке B2B.

Российским бизнесом сегодня осознается значимость стратегических маркетинговых решений в управлении взаимоотношениями с потребителями, о чем свидетельствует текущее расходование маркетингового бюджета, оценка сложностей и планирование инвестиций. Вместе с тем это в высокой степени актуализированное направление нуждается в дальнейшем анализе, научном поиске и выработке адаптированных под запросы рынка практических шагов. Тем более что формирование маркетинговых стратегических решений снижает неопределенность, повышая возможности устойчивого развития экономики.

Список источников

1. Бизнес намерен увеличить инвестиции в маркетинг [Электронный ресурс]. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/Ipe2jylJPA/biznes-nameren-uvulichit-investitsii-v-marketing/> (дата обращения: 13.01.2026).
2. Бондаренко В.А. Апология маркетинга в кризисных условиях // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – №4. – С. 3-9.
3. Варго С., Лаш Р. Развитие новой доминирующей логики маркетинга // Российский журнал менеджмента. – 2006. – №4(2). – С. 73-106.

4. Котляревская И.В. Стратегический маркетинг: учебное пособие: в 2 ч. Ч. 1 / Мин-во науки и высшего образования РФ. – 3-е изд., перераб. и доп. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 138 с.

5. Макаренков А.А., Романович В.К. Стратегический маркетинг как эффективный инструмент поиска каналов взаимодействия с потребителями // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – №6-2(100) [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskij-marketing-kak-effektivnyy-instrument-poiska-kanalov-vzaimodeystviya-s-potrebitelyami> (дата обращения: 13.01.2026).

6. Стратегический маркетинг 2026: конец эпохи тактического хаоса [Электронный ресурс]. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/46j7WKhxBU/strategicheskij-marketing-2026-konets-epohi-takticheskogo-haosa/> (дата обращения: 13.01.2026).

7. Третьяк О.А. Отношенческая парадигма современного маркетинга // Российский журнал менеджмента. – 2013. №1 [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otnoshencheskaya-paradigma-sovremennogo-marketinga> (дата обращения: 13.01.2026).

2.7 Особенности финансового планирования на предприятии в условиях его экономической нестабильности

Финансовое планирование занимает центральное место в системе управления предприятием, поскольку именно оно обеспечивает согласованность текущих и стратегических целей с доступными ресурсами. В последние годы данное направление управления приобретает особую значимость из-за усложнения внешней обстановки в стране. Для российских промышленных предприятий 2023-2025 годы стали периодом, характеризующимся повышенной инфляцией, изменчивостью валютного курса, ростом стоимости заемного капитала и существенными сдвигами в структуре поставок. Все это приводит к тому, что традиционные

модели планирования становятся неэффективными, а многие предприятия сталкиваются с необходимостью пересмотра своих подходов к управлению. Возникает потребность в формировании новых инструментов финансового планирования, которые бы учитывали высокий уровень неопределенности. Именно эта потребность и составляет суть исследуемой проблемы.

Несмотря на значительный объем научных трудов, посвященных вопросам финансового планирования, многие аспекты остаются дискуссионными, особенно те, которые связаны с адаптацией механизмов планирования к нестабильным условиям. Теоретическая база финансового планирования представлена в исследованиях Г.В. Савицкой, Б.А. Райзберга, Е.Н. Елисеевой, Н.В. Дорожкиной и других авторов, которые сформировали методологические подходы к разработке финансовых планов, определили их структуру, функции и методы. Однако вопросы, связанные с влиянием современных экономических кризисов на бюджетирование и прогнозирование, рассматривались частично, что подтверждает необходимость проведения комплексного анализа и уточнения существующих методических подходов.

Финансовая стабильность любого предприятия в значительной степени определяется способностью руководства эффективно управлять денежными ресурсами. Необходимость грамотного подхода к организации финансового планирования обусловлена общими принципами управления хозяйственной деятельностью предприятия. При помощи рационально выстроенной системы бюджетирования возможно минимизировать влияние нестабильности рыночной среды и ее негативные последствия для функционирования предприятия. Полностью исключить финансовые риски невозможно, но их воздействие может быть снижено при условии корректного финансового планирования¹.

Само планирование представляет собой процесс выработки и принятия целевых установок, которые в дальнейшем создают для организации значительные преимущества. Планирование дает возможность заранее подготовиться к возможным благоприят-

¹ Виноградская Н.А., Елисеева Е.Н. Финансовый менеджмент: бюджетное планирование и финансовый контроль на промышленном предприятии: учебное пособие. М.: Издательский дом «МИСиС», 2008. 101 с.

ным изменениям рыночной среды, способствует своевременному выявлению проблем и стимулирует руководителей в последовательной реализации принятых управленческих решений.

Финансовое планирование рассматривается как система действий, направленных на прогнозирование и распределение финансовых ресурсов предприятия в соответствии с его целями. Оно обеспечивает взаимосвязь между целями развития организации и необходимыми для их достижения ресурсами.

В экономической литературе сложилось несколько подходов к определению финансового планирования, что связано с различиями в методологическом понимании роли планирования в управлении предприятием.

Согласно узкому определению, по мнению Лапусты М.Г и Никольского П.С., финансовое планирование представляет собой процесс разработки системы финансовых планов по отдельным аспектам финансовой деятельности, обеспечивающих реализацию финансовой стратегии предприятия в предстоящем периоде. Такой подход акцентирует внимание преимущественно на процедурной стороне планирования, подчеркивая необходимость формирования системы взаимосвязанных плановых документов, которые обеспечивают выполнение текущих и стратегических финансовых задач¹.

В рамках более широкого и комплексного подхода финансовое планирование трактуется не только как разработка финансовых документов, но и как самостоятельный элемент системы управления предприятием. В соответствии с данным подходом финансовое планирование рассматривается как вид управленческой деятельности, направленный на достижение сбалансированности между движением денежных и материальных ресурсов предприятия, обеспечение платежеспособности, ликвидности и увеличения рентабельности активов, собственного капитала и продаж².

В структуре управления предприятием финансовое планирование тесно связано с общими управленческими функциями,

¹ Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2017. 592 с.

² Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. 6-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2019. 378 с.

каждая из которых формирует отдельный аспект процесса принятия решений. Данные функции обеспечивают комплексное воздействие на хозяйственную деятельность и описывают роль планирования как центрального элемента системы управления.

Для более полного понимания места финансового планирования в управленческом процессе целесообразно рассмотреть ключевые функции управления и раскрыть их содержание с позиции влияния на формирование и реализацию финансовых планов.

Основные функции представлены на рисунке 1.

Центральное место в структуре занимает функция планирования, которая обеспечивает формулирование целей, постановку задач и определение способов достижения запланированных результатов.

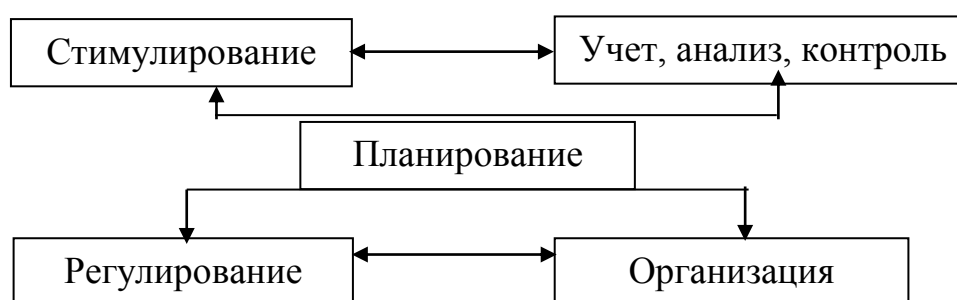


Рисунок 1 – Основные функции финансового планирования

Планирование задает ориентиры для всех последующих управленческих воздействий и является исходным этапом формирования финансовых решений.

Через систему материальных и нематериальных стимулов формируется заинтересованность персонала в выполнении плановых показателей и достижении финансовых целей.

Блок, включающий учет, анализ и контроль, обеспечивает информационно-аналитическую основу функционирования всей системы. Учет позволяет получать достоверные данные о состоянии предприятия, анализ выявляет тенденции и закономерности, контроль обеспечивает сравнение фактических показателей с плановыми, выявляет отклонения и способствует своевременному принятию корректирующих мер.

Функции организации формируют структурные и технологические условия для реализации планов: распределяют полномочия, устанавливают регламенты выполнения работ, обеспечивают согласованность действий подразделений и необходимое информационно-аналитическое обеспечение.

Таким образом, финансовое планирование является ключевым элементом системы управления предприятием, формируя фундамент его устойчивого функционирования и развития. Оно позволяет своевременно выявлять риски и отклонения, обеспечивать принятие необходимых корректирующих мер и поддерживать стабильность финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Финансовое планирование является неотъемлемым элементом системы финансового менеджмента, обеспечивающим согласование стратегических целей предприятия с возможностями его ресурсной базы. В экономической теории существует множество подходов к пониманию сущности планирования, отражающих различные аспекты деятельности предприятия.

По мнению французского экономиста Бернара Коласа, планирование представляет собой процесс разработки и принятия целевых установок в количественном и качественном выражении, а также определение путей их наиболее эффективного достижения¹. Такой взгляд подчеркивает многогранность плановой деятельности и ее ориентацию на достижение конкретных результатов.

В контексте финансового менеджмента финансовое планирование реализуется при помощи разработки системы финансовых планов различного уровня и направления. Их структура определяется целями предприятия, особенностями его производственно-хозяйственной деятельности, масштабами операций и уровнем финансовой устойчивости. Это подчеркивает необходимость рассмотрения принципов, задач и методов финансового планирования как ключевой методологической основы формирования эффективной финансовой базы предприятия.

¹ Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование: учебное пособие / Е.П. Томилина, И.И. Глотова, Б.А. Доронин и др. Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2022. 152 с.

Эффективность финансового планирования предприятия напрямую зависит от соблюдения определенной совокупности принципов, которые обеспечивают полноту и результативность плановой работы.

Принципы финансового планирования формируют методологическую основу разработки финансовых решений и обеспечивают согласованность действий всех подразделений предприятия.

Финансовые планы способны изменяться при возникновении новых условий. Гибкость обеспечивает возможность корректировать показатели при воздействии непредвиденных обстоятельств, сохраняя устойчивость деятельности организации.

Принцип точности требует, чтобы плановые показатели были конкретными, обоснованными и соответствовали реальным возможностям предприятия. Чем точнее исходная информация, тем выше качество финансовых планов.

Эффективная организация плановой работы невозможна без четкого определения задач, которые должен решать процесс финансового планирования. Именно задачи отражают практическую направленность плановой деятельности, связывают концептуальные принципы с конкретными инструментами управления и обеспечивают достижение целей предприятия в сфере финансов.

В научной литературе задачи финансового планирования трактуются как совокупность направлений, обеспечивающих формирование необходимых финансовых ресурсов, их рациональное распределение и контроль использования в условиях внутренней и внешней экономической динамики¹.

Для наглядности и структурирования задачи финансового планирования представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные задачи финансового планирования предприятия

Задача	Содержание и значимость
Формирование финансовых ресурсов	Определение потребности предприятия в денежных средствах и выбор оптимальных источников их привлечения для обеспечения непрерывной деятельности
Оптимизация распределения средств	Рациональное распределение финансовых ресурсов между ключевыми направлениями деятельности для достижения максимальной эффективности

¹ Дорожкина Н.В. Планирование на предприятии: учебное пособие / Минобрнауки РФ, Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева. Кемерово, 2025. 256 с. ISBN 978-5-00137-518-0.

Задача	Содержание и значимость
Обеспечение ликвидности	Планирование поступлений и выплат, управление оборотными средствами и предотвращение кассовых разрывов
Прогнозирование финансовых результатов	Предварительный расчет прибыли, затрат и рентабельности, а также моделирование возможных вариантов развития событий
Управление денежными потоками	Контроль структуры и объемов денежных поступлений и расходов с целью поддержания стабильности хозяйственного процесса
Минимизация финансовых рисков	Выявление факторов риска, оценка потенциальных последствий и разработка мер по снижению вероятности финансовых потерь
Контроль выполнения финансовых планов	Анализ отклонений фактических показателей от плановых и принятие корректирующих решений для повышения эффективности управления

Решение перечисленных задач финансового планирования невозможно без использования соответствующих методик, обеспечивающих количественную оценку потребностей предприятия. Методы финансового планирования представляют собой совокупность способов и приемов, с помощью которых осуществляется расчет плановых показателей, выбор оптимальных вариантов развития и объединение всех элементов финансового планирования в единую систему.

Экономическая нестабильность является одним из наиболее значимых внешних факторов, формирующих условия функционирования предприятий и напрямую влияющих на качество финансового планирования. Для российской экономики период 2022–2025 гг. стал временем выраженного макроэкономического дисбаланса, обусловленного усилением геополитической напряженности, введением масштабных санкционных ограничений (более 24000 санкционных мер к середине 2025 года), инфляционными процессами и высокой изменчивостью национальной валюты. Совокупность этих событий существенно снизила предсказуемость внешней среды и потребовала от предприятий пересмотра существующих подходов к формированию финансовых планов.

В условиях относительно устойчивой экономики финансовое планирование основывается на относительно стабильных индикаторах, таких как умеренная инфляция, предсказуемый обменный курс, стабильные процентные ставки и четкие правила внешнеэкономической деятельности. Преобладают годовые и

трехлетние бюджеты, а корректировки вносятся по мере необходимости.

Однако в период длительной нестабильности эта модель начинает сталкиваться со значительными трудностями. Чтобы представить это, целесообразно сравнить основные характеристики финансового планирования в стабильной и нестабильной макроэкономической среде. Указанные тенденции можно проследить по данным, представленным в таблице 2.

Экономическая нестабильность по-разному влияет на предприятия, но в целом она усложняет процесс финансового планирования. Главная проблема состоит в том, что ключевые параметры, на которые опираются финансовые расчеты, начинают меняться слишком быстро. Из-за этого плановые показатели теряют точность, а предприятия вынуждены постоянно корректировать уже утвержденные бюджеты.

Таблица 2 – Сравнение финансового планирования в стабильной и нестабильной макроэкономической среде

Характеристика	Относительно стабильная экономика	Экономическая нестабильность
Горизонт планирования	1-3 года с редкой корректировкой	Краткосрочные горизонты, частые пересмотры
Допущения	Умеренная инфляция, плавный курс	Высокая инфляция, резкие валютные колебания
Тип бюджета	Статический годовой бюджет	Скользящее бюджетирование, сценарные планы
Роль стресс-тестов	Ограниченное применение	Регулярное использование стресс-сценариев
Ошибка прогноза	Относительна невелика	Отклонения план/факт могут достигать 35–55%
Требования к системам учета	Базовый уровень автоматизации	Повышенные требования к скорости и точности данных

Во-первых, возрастает неопределенность внешних условий. Колебания курса рубля, трудности с поставками сырья и изменение цен на материалы делают долгосрочные прогнозы менее надежными. На практике многие российские промышленные предприятия в 2022–2025 гг. сталкивались с ситуациями, когда себестоимость продукции менялась несколько раз за квартал. Это приводило к сокращению горизонтов планирова-

ния и переходу к более частым обновлениям финансовых расчетов¹.

Во-вторых, усиливаются операционные риски. Сложности с логистикой, увеличение сроков поставки и необходимость поиска альтернативных каналов закупок приводят к росту затрат и потребности в дополнительном оборотном капитале. В этот период предприятия стали формировать более крупные страховые запасы сырья, чтобы избежать остановок производства. Такой подход стал распространенным, например, в сфере машиностроения и химической промышленности, где зависимость от поставщиков особенно высока.

Из вышесказанного следует, что экономическая нестабильность стала не только источником дополнительных рисков, но и фактором, стимулирующим обновление и развитие методов финансового планирования.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 31.12.2014 №488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» (с изм. и доп.) [Электронный ресурс]. – URL: <https://base.garant.ru/70833138/> (дата обращения: 10.11.2025).
2. Жигалова, В.Н. Планирование на предприятии: учебное пособие / В.Н. Жигалова. – Томск: ФДО ТУСУР, 2021. – 164 с.
3. Исик, Л.В. Экономическая безопасность организации: функционал и аналитический инструментарий обеспечения / Л.В. Исик, В.В. Канаки, Ю.Н. Печева // Технологические и управленческие инновации: актуальные факторы экономической безопасности территорий и сфер национальной экономики. – Ростов н/Д: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2025. – С. 105-119. – EDN TAQVUO.
4. Канаки, В.В. Экономическая безопасность / В.В. Канаки. – Ростов н/Д: Ростовский государственный эконо-

¹ О чем говорят тренды: мониторинг предприятий обрабатывающей промышленности // Банк России. Бюллетень Департамента исследований и прогнозирования. 2024–2025.

мический университет (РИНХ), 2024. – 120 с. – ISBN 978-5-7972-3237-7. – EDN LQKIDN.

5. Канаки, В.В. Антикризисное управление в обеспечении экономической безопасности организации / В.В. Канаки, К.Ф. Айдинян, Р.Б. Жуков // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2023. – №12(163). – С. 31-35. – EDN HRXNDO.

6. Краско А.С. IT-отрасль: состояние, проблемы, перспективы / А.С. Краско // Аналитический вестник. – 2022. – №26(816).

7. Мониторинг экономической ситуации в России: тенденции и вызовы социально-экономического развития. Выпуск 12 (194). – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2025. – 124 с.

2.8 Роль цифровых финансовых активов в обеспечении финансового суверенитета России

В условиях обострения геополитической конфронтации и системной санкционной экспансии, направленной на дестабилизацию национальной финансовой системы Российской Федерации, формирование финансового суверенитета как способности государства осуществлять независимое регулирование финансовых потоков, контролировать источники капитала и минимизировать уязвимость для экзогенных шоков приобретает не просто приоритетный, но системообразующий характер, трансформируя традиционные подходы к денежно-кредитной и инвестиционной политике в рамках новой экономической парадигмы технологической и институциональной автономии.

Современная интерпретация финансового суверенитета, развиваемая в отечественной научной дискуссии (Синцова Е.А., Звягина Е.М.¹; Русавская А.В., Кузнецова Е.И.²; Перепели-

¹ Синцова Е.А., Звягина Е.М. К вопросу о влиянии санкций на финансовый суверенитет России и формирование его модели // Экономика и управление. №9. 2023. С. 1117-1127.

² Русавская А.В., Кузнецова Е.И. Финансовый суверенитет России в условиях экономических санкций // Вестник университета мировых цивилизаций. 2024. Т. 15. №3(44). С. 115-119.

ца М.А.¹), предполагает не только сохранение монополии на эмиссию национальной валюты и регулирование ее обращения, но и создание устойчивого, самодостаточного инвестиционного контура, способного функционировать вне зависимости от глобальных центров финансовой власти, в условиях, когда традиционные механизмы привлечения капитала – через международные депозитарии, глобальные биржевые площадки и долларовую инфраструктуру – либо блокируются, либо подвергаются неконтролируемым политическим и операционным рискам. Именно в этом контексте цифровые финансовые активы (ЦФА), институционально оформленные Федеральным законом от 31.07.2020 №259-ФЗ² и дополненные последующими нормативными новеллами (в частности, Федеральным законом от 11.03.2024 №45-ФЗ³, разрешившим использование ЦФА во внешнеторговых расчетах), приобретают стратегическое значение как инструмент двойного суверенитета: одновременно финансового посредством замещения еврооблигаций и создания внутреннего рынка секьюритизированных обязательств с фиксированным правовым статусом и технологического посредством развития национальной инфраструктуры распределенных реестров (в первую очередь Masterchain), интеграции с платформой цифрового рубля и создания замкнутой экосистемы выпуска, учета и обращения активов, полностью находящейся под юрисдикцией российской регуляторной системы.

Сущностная характеристика ЦФА, как отмечают Хасанов Р.Х. и Котельникова А.А.⁴, заключается в их рассмотрении в качестве новой формы секьюритизации, сочетающей в себе традиционный экономический механизм трансформации неликвидных активов в торгуемые ценные бумаги – практику, унаследо-

¹ Перепелица М.А. Финансовый суверенитет государства в условиях цифровизации национальной валюты // Образование. Наука. Научные кадры. 2022. №4. С. 122-126.

² О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федер. закон Российской Федерации от 31 июля 2020 года №259-ФЗ; ред. от 28 декабря 2024 года № 522-ФЗ [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

³ О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федер. закон Российской Федерации от 11 марта 2024 года №45-ФЗ [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

⁴ Хасанов Р.Х., Котельникова А.А. Цифровые финансовые активы как новая форма секьюритизации // Финансовые исследования. 2024. Т. 25. №2. С. 44-54.

ванную от посткризисной реформы финансовых рынков в США, с инновационными возможностями блокчейн-технологий, такими как автоматизация исполнения обязательств через смарт-контракты, мгновенное обновление реестра прав, снижение издержек привлечения капитала и возможность дробления прав собственности до минимальных порогов. Таким образом, трансформируются ранее закрытые для массового инвестора сегменты, такие как кредитные портфели, дебиторская задолженность, доли в недвижимости и долги корпораций, в ликвидные, доступные и прозрачные инвестиционные инструменты, функционирующие в рамках строгого государственного надзора и без участия иностранных посредников.

Традиционная секьюритизация, достигшая пика в 2007–2008 гг., была критически уязвима для проблем асимметрии информации, недостаточности рейтинговой оценки и фрагментации регуляторного надзора. Цифровые финансовые активы, вопреки формальному сходству, представляют собой регулируемую децентрализацию: децентрализацию технологическую – в архитектуре распределенного реестра и в отсутствии единого клирингового центра, но централизацию институциональную – в строгом лицензировании операторов, обязательном включении условий выпуска в единый регуляторный реестр и жестком разграничении прав по типам активов (долговые, кредитные, ESG-маркированные). Это позволяет не просто эмитировать, но и контролировать жизненный цикл актива от эмиссии до погашения, минимизируя системные риски, инструментально закрепленные в кризис 2008 года.

Эмпирическое подтверждение указанной гипотезы содержится в динамике рынка ЦФА в 2021–2025 гг., характеризующейся переходом от экспериментального периода к институциональному росту, в ходе которого совокупный объем выпусков, не превышавший 1,2 млрд руб. по итогам 2022 г., к сентябрю 2025 г. достиг 1,35 трлн руб., при этом темпы роста в 2024–2025 гг. составили 60–100% в годовом исчислении (табл. 1). Можно констатировать формирование устойчивого рыночного спроса на данный класс инструментов как со стороны эмитентов (государственные корпорации, системообразующие банки, крупные промышленные

холдинги), так и со стороны инвесторов (неквалифицированные лица в рамках установленных лимитов, ПИФы, НПФ, страховые компании).

Таблица 1 – Динамика рынка цифровых финансовых активов в Российской Федерации, 2021-2025 гг.¹

Год / Период	Количество выпусков, шт.	Объем выпусков за период, млрд руб.	Накопленный объем (всего с 2021 г.), млрд руб.
2021	2	0,03	0,03
2022	16	1,17	1,20
2023	65	38,8	40,0
2024	995	554,3	594,3
Январь – июнь 2025	330	757	1351

Эволюция рынка ЦФА в Российской Федерации за период с 2021 г. по июнь 2025 г. демонстрирует переход от экспериментальной фазы к институционализированному росту, сопровождаемому значительным увеличением как количества эмиссий, так и объемов привлекаемого капитала. Динамика развития рынка позволяет выделить три последовательных этапа.

Первый этап (2021-2022 гг.) характеризуется минимальной активностью: за два года было осуществлено лишь 18 выпусков на общую сумму 1,2 млрд руб., что соответствует стартовому периоду, когда законодательная база (ФЗ №259-ФЗ) только начинала действовать, а участники рынка проявляли осторожность в связи с отсутствием судебной практики и регуляторной неопределенностью. На данном этапе ЦФА использовались преимущественно в качестве пилотных решений, в том числе для внутренних расчетов. Второй этап (2023 г.) знаменует собой переломный момент, связанный с запуском платформы цифрового рубля в промышленную эксплуатацию и началом интеграции ЦФА в национальную расчетную инфраструктуру. Объем выпусков за год вырос до 38,8 млрд руб. (+3216% к 2022 г.), а накопленный объем достиг 40 млрд руб. Третий этап (с 2024 г.) – этап масштабного институционального роста, который выражается в экспоненциальном росте как количественных, так и стоимостных показателей: число

¹ Составлена автором по данным: Цифровые финансовые активы в России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения: 20.12.2025).

выпусков в 2024 г. достигло 995 (в 15,3 раза больше, чем в 2023 г.), объем – 554,3 млрд руб., а за первые шесть месяцев 2025 г. – дополнительные 757 млрд руб., что превышает совокупный объем 2021–2024 гг. в 1,27 раза. К июню 2025 г. накопленный объем рынка составляет 1,35 трлн руб., что согласуется с прогнозами Банка России и Минфина о достижении 1–2 трлн руб. к концу 2025 г.

Особое значение имеет соотношение темпов прироста количества выпусков и их объема: в 2024 г. число выпусков выросло в 15,3 раза, а объем – в 14,3 раза, тогда как в первой половине 2025 г. при росте количества выпусков на 33,2% (с 995 до 1325 за 18 месяцев) объем увеличился более чем вдвое (с 594,3 до 1351 млрд руб.). Это указывает на качественный сдвиг – от мелкосерийных, нишевых эмиссий к крупномасштабным корпоративным и государственным выпускам, включая токенизацию кредитных портфелей (кредитные ЦФА) и реализацию программ импортозамещения в рамках национальных проектов.

Особую значимость приобретает тот факт, что рост рынка не является спекулятивным, а сопровождается расширением числа операторов информационных систем (ОИС), включенных в реестр Банка России: с одного (НРД) в 2021 г. до 18 к концу 2025 г., включая системообразующие финансово-кредитные организации (Сбербанк, ВТБ, Альфа-Банк, Т-Банк), инфраструктурные институты (Мосбиржа, НРД) и специализированные финтех-платформы («Лайтхаус», «Атомайз», «Токеник»), что служит свидетельством не только технологической, но и институциональной зрелости рынка, формирующегося не как анархичное цифровое пространство, но как надежная, лицензированная, аудируемая среда финансового обращения. В таблице 2 представлены наиболее активные российские платформы по выпуску ЦФА.

В таблице 2 представлена динамика объемов выпусков ЦФА ведущими операторам информационных систем с января по ноябрь 2025 года. Анализ демонстрирует высокую степень волатильности и конкуренции в сегменте инфраструктурных операторов. Данные таблицы позволяют выделить три ключевые группы платформ по характеру их деятельности и рыночной стратегии.

*Таблица 2 – Объемы выпусков ЦФА операторами
информационных систем, 2025 г.¹*

№	Платформа (Оператор информаци- онной системы (ОИС))	Год вклю- чения в реестр ЦБ РФ	Объем выпуска, млрд руб.				
			январь	март	май	август	ноябрь
1	ЦФА ХАБ (ООО «Блокчейн Хаб»)	2023	0,015	4,1	6,175	7	15
2	А-Токен (АО «Альфабанк»)	2023	93	27,8	15,5	17,4	8,3
3	ООО «Атомайз» (Группа «Т-Технологии»)	2022	0,05	2,6	0,034	2,57	5,4
4	НКО АО «НРД» (Мо- сбиржа)	2023	2	23,5	24	10	5
5	ПАО «СПБ Биржа»	2023	4	7,6	4,1	11,77	1,6
6	ПАО «Сбербанк»	2022	0,24	2,02	0,376	1,42	1,2
7	Токеон (АО АКБ Евро- финанс Моснарбанк)	2023	0,103	10,3	5,4	10,93	0,0549

АО «Альфабанк» (платформа «А-Токен») является доминирующим системообразующим игроком. Несмотря на то что в январе 2025 г. объем его выпусков достиг рекордных 93 млрд ₽, к ноябрю он сократился до 8,3 млрд ₽, что свидетельствует о завершении крупного пакета размещений и переходе к более умеренному, но стабильному циклу эмиссий. Можно говорить о том, что системные банки используют ЦФА не как спекулятивный инструмент, а как операционный механизм управления ликвидностью и капиталом.

ЦФА ХАБ (ООО «Блокчейн Хаб») и «Токеон» (Еврофинанс Моснарбанк) относятся к платформам с устойчивым ростом и стратегической экспансией. ЦФА ХАБ демонстрирует наиболее впечатляющую динамику: с 15 млн руб. в январе до 15 млрд руб. в ноябре – рост в 1000 раз за 10 месяцев. Такая экспоненциальная траектория указывает на запуск масштабных корпоративных или госпрограммных проектов. Аналогичный, хотя и менее выраженный тренд наблюдается у «Токеон», чей объем выпусков колеблется в диапазоне от 10,3 млн руб. до 10,93 млрд руб., что говорит о последовательной реализации стратегии крупных сделок.

¹ Составлена автором по данным: Аналитика рынка ЦФА [Электронный ресурс]. URL: <https://xn--80a3bf.xn--p1ai/analitischekie-statii-cfa.html> (дата обращения: 20.12.2025).

НРД (дочерняя структура Мосбиржи), СПБ Биржа и АО «Атомайз» можно отнести к платформам с циклической или регулируемой эмиссионной активностью. НРД, будучи инфраструктурным ядром рынка, традиционно обеспечивает высокую стартовую активность (23,5 млрд руб. в марте), однако в ноябре фиксируется снижение до 5 млрд руб., что может быть связано с сезонным перераспределением ликвидности или переносом выпусков на 2026 г. «Атомайз», напротив, проявляет неоднородную динамику: значительный всплеск в марте (2,6 млрд руб.), резкое падение в мае (34 млн руб.), затем восстановление в августе и устойчивый рост к ноябрю (5,4 млрд руб.). Такая волатильность типична для платформ, ориентированных на пилотные и гибридные эмиссии (например, ЦФА на вино, на недвижимость и др.). Подтверждается вывод о том, что ЦФА выступают как новая форма секьюритизации, включающая активы, не охваченные традиционной моделью¹.

Отдельного внимания заслуживает Сбербанк, чья активность остается умеренной (от 0,24 до 2,02 млрд ₽), что согласуется с его стратегией позиционирования ЦФА как дополнительного, а не основного канала привлечения ресурсов, акцентируя внимание на цифровом рубле и ИИС.

Таким образом, представленная динамика свидетельствует не о хаотичном росте, а о структурной дифференциации рынка ЦФА, где операторы занимают устойчивые ниши: системные банки – масштабную секьюритизацию, финтех-платформы – инновационную токенизацию, инфраструктурные институты – стандартизацию и ликвидность. Это формирует основу для устойчивого финансового суверенитета, при котором ключевые финансовые процессы распределены по нескольким независимым, но взаимодополняющим национальным платформам, минимизируя системные риски концентрации.

Несмотря на технологические и процедурные преимущества, рынок ЦФА сталкивается с фундаментальными ограничениями, обусловленными его институциональной новизной. Как отмечают Максимов М.И. и Питенин И.М., ключевой барьер – «от-

¹ Хасанов Р.Х., Котельникова А.А. Цифровые финансовые активы как новая форма секьюритизации // Финансовые исследования. 2024. Т. 25. №2. С. 44-54.

сутствие полноценного вторичного рынка», поскольку лишь половина операторов информационных систем предоставляют внутренние площадки торговли, а операторы обмена (Мосбиржа и СПБ Биржа) лишь недавно приступили к интеграции с ОИС¹. Это порождает «островную» структуру рынка, где ЦФА, выпущенные разными ОИС, несовместимы и не могут свободно перемещаться между платформами, что существенно снижает инвестиционную привлекательность для иностранных компаний и сдерживает формирование единого ликвидного пула².

Юридическая неопределенность остается еще одной точкой системного напряжения: статус NFT, стейблкоинов и в особенности децентрализованных автономных организаций вне правового поля ФЗ №259-ФЗ создает правовые серые зоны, в которых участники рынка вынуждены действовать на основе аналогии или административных разъяснений, а не четких норм. В условиях, когда для обеспечения финансового суверенитета необходимо создание аналога SWIFT на базе цифровых активов, такая фрагментация и неопределенность выступают в качестве серьезного тормоза трансграничной экспансии. Важно подчеркнуть, что формирование данного институционального ландшафта отвечает стратегии финансового суверенитета, предполагающей не вытеснение частного сектора, а его встраивание в национальную повестку через регуляторное сопровождение. Операторы, даже при частной форме собственности, обязаны соблюдать требования ЦБ РФ по надежности информационных систем, прозрачности правил выпуска, обязательному аудиту смарт-контрактов и обеспечению возможности исполнения судебных решений по принудительной передаче прав, чем принципиально отличаются от глобальных децентрализованных платформ (Ethereum, Solana), где государственный надзор технически невозможен.

Помимо внутреннего развития ЦФА приобретают трансграничное измерение. С принятием ФЗ №45-ФЗ они легализованы как встречное представление по внешнеторговым договорам, что открывает путь к созданию альтернативной глобальной инфра-

¹ Максимов М.И., Питенин И.М. Цифровые финансовые активы как инновационный класс инвестиций: перспективы развития на российском рынке // Журнал прикладных исследований. 2025. №9. С. 19-25.

² Цифровые финансовые активы в трансграничных платежах / А.Ф. Байрамова, В.В. Киселева, Н.С. Кострыгин и др. // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. №5. Т. 4. С. 176-181.

структуры расчетов – вне SWIFT, вне корреспондентского счета, вне долларовой зависимости. Фактически реализованный прецедент расчетов с Республикой Беларусь в ЦФА (Байрамова и др.¹) демонстрирует не теоретическую возможность, а практическую осуществимость данного механизма, предвещающего формирование региональной цифровой финансовой зоны в рамках ЕАЭС и БРИКС, основанной на национально регулируемых платформах, вызывающих взаимное доверие.

Вместе с тем, как отмечается в работе², сохраняются структурные ограничения, препятствующие переходу рынка в фазу зрелой ликвидности: во-первых, фрагментация ОИС, не позволяющая свободного обмена ЦФА между платформами без участия оператора обмена (в реестре лишь Мосбиржа и СПБ Биржа), что искусственно сужает глубину рынка; во-вторых, регуляторные барьеры для неквалифицированных инвесторов (ограничение в 600 тыс. ₽/год, запрет на структурированные инструменты), снижающие потенциальный спрос; в-третьих, отсутствие единого стандарта аудита смарт-контрактов и недостаточная проработанность судебной практики по спорам о цифровых правах.

Тем не менее в долгосрочной перспективе с учетом планируемого запуска полноценного вторичного рынка, гармонизации налогообложения ЦФА с индивидуальными инвестиционными счетами и развития международной кооперации в формате БРИКС можно констатировать, что цифровые финансовые активы уже перестали быть нишевым инструментом финансовой инженерии и трансформировались в структурный элемент новой архитектуры финансового суверенитета – не как копия западных практик, а как оригинальная российская модель, сочетающая передовую технологичность с институциональной устойчивостью, децентрализацию с контролем, инновации с безопасностью, тем самым обеспечивая преемственность развития финансовой системы в условиях радикальной трансформации глобального порядка.

¹ Цифровые финансовые активы в трансграничных платежах / А.Ф. Байрамова, В.В. Киселева, Н.С. Кострыгин и др. // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. №5. Т. 4. С. 176-181.

² Максимов М.И., Питенин И.М. Цифровые финансовые активы как инновационный класс инвестиций: перспективы развития на российском рынке // Журнал прикладных исследований. 2025. №9. С. 19-25.

Список источников

1. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федер. закон Российской Федерации от 11 марта 2024 г. №45-ФЗ [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».
2. О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федер. закон Российской Федерации от 31 июля 2020 г. №259-ФЗ; ред. от 28 декабря 2024 г. №522-ФЗ [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».
3. Аналитика рынка ЦФА [Электронный ресурс]. – URL: <https://xn--80a3bf.xn--p1ai/analitischekie-statii-cfa.html> (дата обращения: 20.12.2025).
4. Цифровые финансовые активы в трансграничных платежах / А.Ф. Байрамова, В.В. Киселева, Н.С. Кострыгин и др. // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – №5. – Т. 4. – С. 176-181.
5. Максимов М.И., Питенин И.М. Цифровые финансовые активы как инновационный класс инвестиций: перспективы развития на российском рынке // Журнал прикладных исследований. – 2025. – №9. – С. 19-25.
6. Перепелица М.А. Финансовый суверенитет государства в условиях цифровизации национальной валюты // Образование. Наука. Научные кадры. – 2022. – №4. – С. 122-126.
7. Русавская А.В., Кузнецова Е.И. Финансовый суверенитет России в условиях экономических санкций // Вестник университета мировых цивилизаций. – 2024. – Т. 15. – №3(44). – С. 115-119.
8. Синцова Е.А., Звягина Е.М. К вопросу о влиянии санкций на финансовый суверенитет России и формирование его модели // Экономика и управление. – 2023. – №9. – С. 1117-1127.
9. Хасанов Р.Х., Котельникова А.А. Цифровые финансовые активы как новая форма секьюритизации // Финансовые исследования. – 2024. – Т. 25. – №2. – С. 44-54.

10. Цифровые финансовые активы в России [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения: 20.12.2025).

2.9 Особенности организации финансового мониторинга в коммерческих банках – участниках цифровых экосистем

Современный этап развития российской экономики характеризуется необходимостью обеспечения макроэкономической устойчивости, финансовой безопасности и технологического суверенитета. Согласно стратегическим ориентирам Банка России на 2026–2028 гг. структурная трансформация финансового рынка и сбалансированный экономический рост должны быть обеспечены преимущественно за счет мобилизации внутренних ресурсов. В этом контексте платформенная бизнес-модель, предполагающая формирование экосистем, рассматривается в качестве потенциального драйвера технологической автономии и экономического роста, способного стимулировать развитие различных секторов национальной экономики.

Инициаторами формирования экосистем на российском финансовом рынке выступают два ключевых сектора: банковский и технологический. В первом случае системно значимые кредитные организации выступают в роли архитекторов банкоцентричных экосистем, интегрируя финансовые и нефинансовые сервисы в рамках единой цифровой платформы. Во втором – крупные финтех-компании развивают техноцентричные экосистемы, расширяя функционал своей цифровой среды за счет включения финансовых продуктов и услуг.

Формирование платформенной бизнес-модели на российском финансовом рынке привело к постепенному размытию границ между финансовым и нефинансовым секторами российской экономики, переходу к кросс-секторальной модели деятельности финансовых институтов. Участие финансовых институтов в формировании и развитии экосистем требует значительных инвестиций в нефинансовые активы, что не только усили-

вает традиционные банковские риски (кредитный, рыночный, ликвидности и т.д.), но и генерирует риски, нетипичные для банковской деятельности, такие как риски вынужденной поддержки, кросс-дефолта, концентрации имобилизованных активов. Учитывая тесную взаимосвязь между риском легализации преступных доходов и иными банковскими рисками, как внутренними, так и внешними, трансформация риск-профилей российских коммерческих банков, вызванная преобразованием традиционного формата функционирования в экосистемный, может усиливать риск легализации преступных доходов для коммерческих банков в составе экосистем. Это обуславливает необходимость адаптации и совершенствования регуляторных механизмов финансового мониторинга с учетом специфики платформенной деятельности¹.

В международной практике релевантным примером выступает опыт Китайской Народной Республики, где на начальном этапе развития экосистем применялись стимулирующие меры, а на этапе их консолидации – жесткая нормативно-правовая регламентация. Такой двухэтапный подход позволил сформировать устойчивую цифровую экономику с высоким уровнем инновационной активности и конкурентоспособности.

Учитывая особенности формирования экосистем в Российской Федерации, при разработке нормативно-правовой базы следует руководствоваться принципом сбалансированного регулирования, который должен быть ориентирован на создание условий для технологического прогресса и повышения конкурентоспособности экономики, одновременно минимизируя риски дестабилизации финансового сектора.

Для выработки конкретных направлений регулирования Банк России инициировал публичное обсуждение трех ключевых документов:

- «Экосистемы: подходы к регулированию»;
- «Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в имобилизованные активы»;

¹ Савкуева (Соколова) В.В., Евлахова Ю.С. Оценка рисков вовлечения в процессы легализации преступных доходов российских экосистемных банков // Финансы, деньги, инвестиции. 2024. №2(90). С. 18-25.

– «Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2026 год и период 2027 и 2028 годов».

В рамках первых двух публикаций был вынесен на обсуждение вопрос о необходимости формирования комплексной правовой базы, обеспечивающей функционирование финансовых институтов в условиях экосистемной модели. Данная потребность обусловлена размыванием отраслевых границ между традиционным финансовым сектором и сектором электронной коммерции, что требует адаптации существующих нормативных актов к новым условиям взаимодействия участников рынка.

Публикация, посвященная направлениям развития финансового рынка России, содержит более конкретные меры регулирования, в частности, Банк России предлагает сконцентрироваться на пропорциональном регулировании, ориентированном на три ключевых направления:

– укрепление финансовой устойчивости банкоцентричных экосистем: предлагается ввести поэтапное (в течение пяти лет) требование к увеличению нормативного капитала пропорционально объему имобилизованных активов. Такой подход направлен на перенос рисков экосистемной деятельности с кредиторов и вкладчиков на акционеров, обеспечивая устойчивость банковской инфраструктуры независимо от коммерческой эффективности экосистемы;

– гармонизацию регуляторных требований для всех участников экосистем: предлагается распространить на цифровые платформы стандарты, регулирующие продажу финансовых продуктов, а также требования к прозрачности и недискриминации, что позволит выровнять конкурентные условия и защитить потребителей независимо от канала предоставления услуги;

– повышение прозрачности и усиление мониторинга системных рисков: предлагается ввести обязательства по предоставлению финансовой и статистической отчетности, что расширит надзорные возможности регулятора. Кроме того, рассматривается включение крупных платформ в перечень субъектов критической информационной инфраструктуры для обеспечения устойчивости и кибербезопасности.

Однако нужно отметить, что вопросам регулирования сферы ПОД/ФТ в указанных публикациях внимания уделено не было. Учитывая доминирующую роль коммерческих банков в формировании и развитии экосистем на российском финансовом рынке, первоочередной задачей законодательного регулирования становится адаптация финансового мониторинга в рамках платформенной бизнес-среды.

Сложность регулирования сферы ПОД/ФТ в экосистемах обусловлена прежде всего специфическими особенностями функционирования данной формы осуществления бизнеса:

- кросс-секторальным характером деятельности;
- работой с большими объемами персональных данных пользователей;
- наличием в составе участников нескольких субъектов финансового мониторинга, имеющих различные источники риска ОД/ФТ, а также разные органы надзора.

Учитывая специфические особенности экосистемной модели функционирования, такие как кросс-секторальность деятельности, мультипрофильность участников и высокая степень интеграции финансовых и нефинансовых сервисов, для обеспечения эффективности финансового мониторинга в российских коммерческих банках, действующих в рамках таких структур, требуется системный и комплексный подход, который предполагает не просто адаптацию, а фундаментальный пересмотр существующих регуляторных практик в сфере противодействия легализации преступных доходов. В связи с этим был разработан комплекс рекомендаций для надзорных органов по совершенствованию системы регулирования деятельности коммерческих банков, действующих в составе экосистем (рис. 1).

Для обеспечения правовой определенности и единообразия в применении нормативных актов следует законодательно закрепить ключевые категории, используемые в контексте экосистемной деятельности: определение бизнес-экосистемы, критериев идентификации бизнеса как экосистемного, включая наличие цифровой платформы, мультиканальность взаимодействия, наличие архитектора и сетевой модели кооперации;

определение терминов «цифровая платформа» и «архитектор экосистемы».

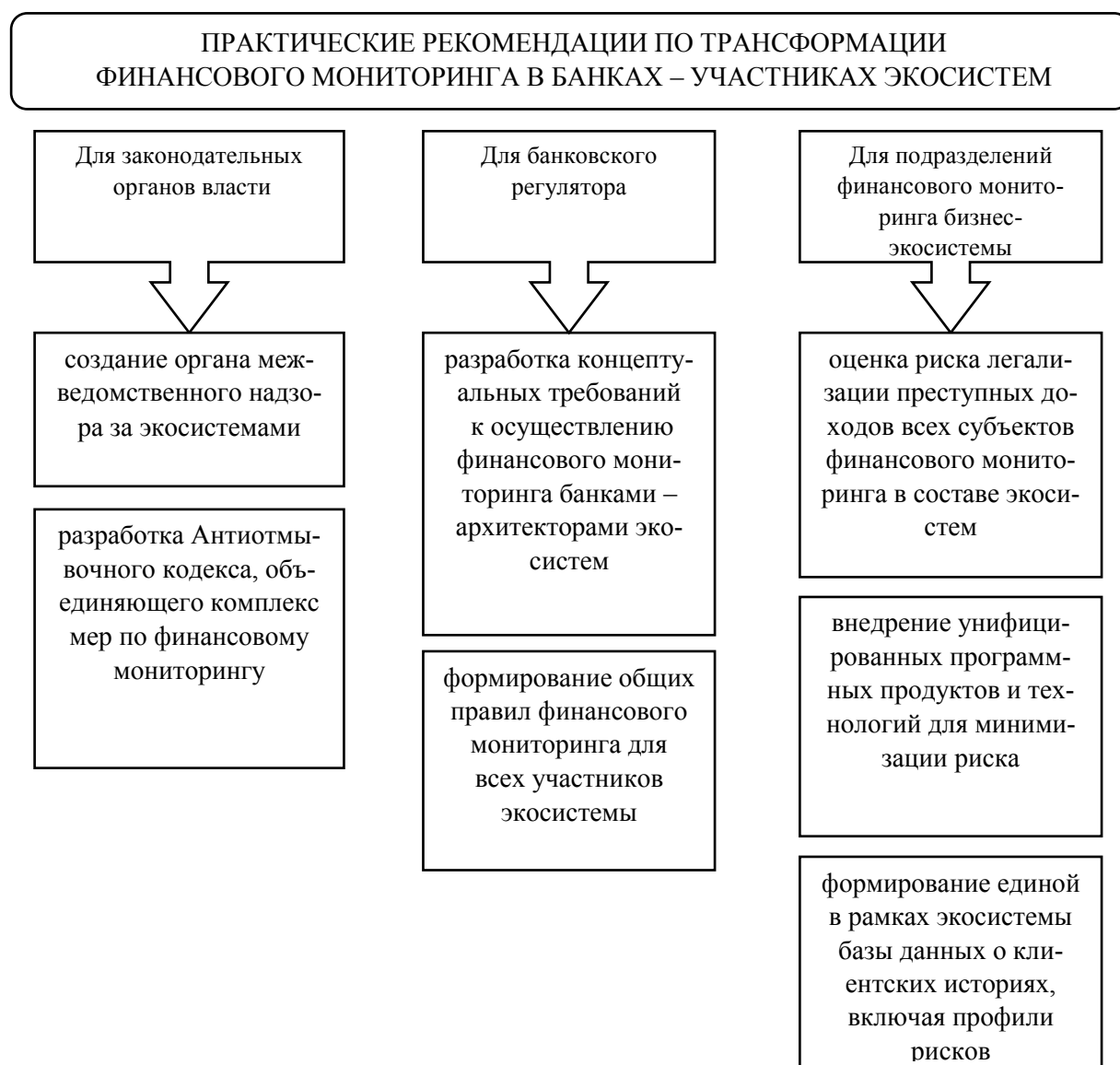


Рисунок 1 – Практические рекомендации по трансформации финансового мониторинга в условиях формирования экосистем¹

Кроме того, следует закрепить в законодательстве роль, права и обязанности архитектора в рамках единой цифровой среды. Для этого целесообразно применить дифференцированный подход к регулированию, учитывающий:

- тип основного бизнеса компании (финансовый или нефинансовый);

¹ Составлен автором.

- масштаб и системную значимость создаваемой экосистемы;
- долю экосистемы на рынке и влияние на национальную экономическую безопасность.

Подобная градация пруденциальных требований позволит реализовать принцип пропорционального регулирования: на начальных этапах развития – стимулирование инноваций через мягкие меры; на этапе зрелости и доминирования – усиление надзора и установление жестких ограничений для минимизации системных рисков.

Учитывая мультисекторальный характер деятельности экосистем и высокую степень вовлеченности финансовых институтов в нефинансовые сегменты, предлагается создать межведомственную надзорную структуру, в состав которой войдут представители ключевых регуляторов. Данная мера позволит формировать единый риск-профиль экосистемы, оперативно реагировать на возникающие угрозы, а также обеспечивать баланс между стимулированием инновационной активности и контролем системных рисков.

Для повышения прозрачности и управляемости экосистем необходимо установить обязательные требования к раскрытию информации. Отчетность должна включать: перечень направлений бизнеса, входящих в состав экосистемы, финансовые показатели по каждому направлению, включая объем иммобилизованных активов на балансе архитектора, информацию о структуре участников и их роли в экосистеме. Данные меры будут способствовать повышению доверия со стороны регуляторов и пользователей, соблюдению требований пруденциального надзора, формированию базы данных для мониторинга системных рисков.

Учитывая кросс-секторальность экосистемной деятельности, наличие в составе экосистем субъектов антиотмывочного регулирования из различных отраслей, целесообразно обеспечить системную унификацию требований в сфере ПОД/ФТ. В этих целях рекомендуется разработать Антиотмывочный кодекс, который бы позволил устранить правовой арбитраж, стандартизировать антиотмывочные процедуры и обеспечить целостный подход к

противодействию легализации преступных доходов на уровне всей платформы.

Кроме того, необходима выработка механизмов горизонтального взаимодействия коммерческих банков и иных субъектов антиотмывочного регулирования при функционировании в рамках экосистемы. Так, по нашему мнению, при выработке процедур финансового мониторинга в коммерческих банках, функционирующих в рамках экосистем, следует учитывать ряд структурно-функциональных параметров анализируемого бизнес-объединения:

- способ взаимодействия участников экосистемы;
- состав субъектов первичного финансового мониторинга;
- стратегию развития экосистемы.

Далее рассмотрим каждый тезис более подробно. По способу взаимодействия участников экосистемы можно классифицировать акторно ориентированные и командно ориентированные экосистемы. В первом случае архитектор централизованно определяет архитектуру платформы, устанавливает правила взаимодействия участников и финансирует развитие сервисов. Во втором – архитектор экосистемы организует работу цифровой платформы с целью дальнейшей кооперации с внешними партнерами и развития сервисов на основе данного стратегического партнерства. Ввиду данных особенностей, по нашему мнению, способ взаимодействия участников экосистемы – ключевой фактор, который следует учитывать при организации финансового мониторинга в экосистемах, а именно при распределении функциональных обязанностей и юридической ответственности за эффективность системы финансового мониторинга. В частности, в акторно ориентированной модели архитектор, будучи не только создателем платформы, но и основным инвестором и координатором развития смежных сервисов, должен нести прямую и полную ответственность за формирование, внедрение и мониторинг исполнения единой политики внутреннего контроля в целях ПОД/ФТ на уровне всей экосистемы. Это означает, что архитектор выступает как центральный регулятор рисков, отвечающий за целостность антиотмывочной системы. Кроме того, предлагается установить требование по формированию унифицированного набора целевых

правил внутреннего контроля в области ПОД/ФТ, применимых ко всем субъектам антиотмывочного регулирования, входящим в состав экосистемы. Такой подход позволит обеспечить адекватное реагирование на разнообразные источники угроз различным субъектам первичного финансового мониторинга, функционирующим в составе экосистемы.

Альтернативный сценарий – командно ориентированная модель, которая предполагает, что архитектор экосистемы не управляет операциями участников напрямую, а выступает в роли координатора, предоставляющего доступ к цифровой платформе. При подобном способе взаимодействия участников основная функция архитектора с точки зрения организации финансового мониторинга в рамках экосистемы, по нашему мнению, должна сводиться к установлению единых методологических стандартов для разработки и реализации правил внутреннего контроля в области ПОД/ФТ для субъектов антиотмывочного регулирования, функционирующих в рамках экосистемы. При этом каждая организация в составе экосистемы остается самостоятельным субъектом, на которого в соответствии с требованиями Федерального закона от 07.08.2001 №115 «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» возложена обязанность по организации собственной системы внутреннего контроля. Такой подход позволит обеспечить функциональную автономию отдельных участников при одновременном поддержании системной согласованности антиотмывочных мер на уровне всей экосистемы.

Применение дифференцированного подхода к распределению обязанностей в зависимости от модели взаимодействия позволит оптимизировать процесс управления рисками. В акторно ориентированной модели может быть обеспечен централизованный контроль, минимизирующий вероятность возникновения «правового арбитража» и несоответствий в интерпретации требований. В командно ориентированной модели – достигнут баланс между гибкостью и координацией, что особенно важно для сложных, децентрализованных структур. В обоих случаях ключевым условием эффективности является интеграция механизмов кон-

троля в общую архитектуру экосистемы, что позволит обеспечить непрерывность оценки рисков, сквозную идентификацию клиентов и своевременное выявление подозрительных операций на всех уровнях взаимодействия участников.

Кроме того, на особенности организации финансового мониторинга в банках, функционирующих в составе экосистем, оказывает влияние состав участников бизнес-объединения. Наличие в экосистеме множества субъектов антиотмывочного регулирования порождает мультифакторную систему рисков, где источниками риска легализации преступных доходов выступают не только внутренние операции кредитной организации, но и внешние транзакции, инициируемые ее экосистемными партнерами. Следовательно, для обеспечения эффективности финансового мониторинга предлагается внедрить механизм интегрированной оценки рисков на уровне всей экосистемы. Это означает, что правила внутреннего контроля в области ПОД/ФТ должны содержать обязательное требование к анализу специфики деятельности каждого субъекта антиотмывочного регулирования, входящего в состав платформы, а также к оценке степени его влияния на общий риск-профиль экосистемы. Такой подход позволит выявлять скрытые цепочки риска, возникающие на стыке различных отраслей, и обеспечить сквозную идентификацию угроз в рамках единой цифровой среды.

Как отмечалось ранее, значительное влияние на структуру и эффективность финансового мониторинга оказывает стратегия развития экосистемы, которая напрямую отражает степень вовлеченности компании-архитектора в создание и развитие нефинансовых сервисов. Стратегия развития экосистемы может быть реализована по двум основным векторам: вертикальной интеграции (самофинансирование проектов архитектором) или горизонтальной кооперации (совместное с внешними партнерами развитие).

Для коммерческих банков, функционирующих в качестве архитекторов, выбор стратегии имеет прямое влияние на их риск-профиль. В частности, высокая степень вовлеченности в непрофильную деятельность, выраженная в инвестировании собственных или заемных средств в экосистемные проекты, приводит к увеличению доли иммобилизованных активов на балансе. Это, в

свою очередь, оказывает негативное воздействие на ключевые показатели финансовой устойчивости: ликвидность, капитализацию, операционную гибкость.

Рост доли имобилизованных активов усиливает подверженность банка риску легализации преступных доходов, что обусловлено усложнением цепочек финансирования, снижением прозрачности корпоративной структуры партнеров и возрастанием сложности идентификации бенефициарных владельцев в многоуровневых схемах.

Для минимизации указанных рисков рекомендуется внедрить в правила внутреннего контроля механизм динамического адаптивного мониторинга, который бы автоматически повышал уровень проверок и требовал дополнительной документации при достижении пороговых значений доли имобилизованных активов. Это позволит обеспечить пропорциональный подход к управлению рисками и повысить эффективность антиотмывочной системы без чрезмерного административного бремени для банков с низкой степенью вовлеченности.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что система финансового мониторинга в коммерческих банках — участниках экосистем должна быть адаптивной и учитывать не только текущее состояние баланса, но и динамику инвестиционной активности банка в нефинансовых сегментах. Только комплексный анализ как внутренних, так и внешних факторов риска, включая характер взаимодействия с партнерами и уровень их вовлеченности в деятельность экосистемы, позволит обеспечить устойчивое и безопасное функционирование коммерческого банка в условиях платформенной бизнес-модели.

Предложенные меры носят системный характер и направлены на формирование адаптивной, технологически ориентированной нормативно-упорядоченной модели финансового мониторинга в условиях экосистемной трансформации. Их реализация позволит не только минимизировать риски легализации преступных доходов, но и обеспечить устойчивое развитие российской финансовой системы в условиях цифровой трансформации, сохраняя баланс между инновационной свободой и регуляторной ответственностью.

Список источников

1. Савкуева (Соколова), В.В. Оценка рисков вовлечения в процессы легализации преступных доходов российских экосистемных банков / В.В. Савкуева (Соколова), Ю.С. Евлахова // Финансы, деньги, инвестиции. – 2024. – №2(90). – С. 18-25.
2. Савкуева, В.В. О направлениях регулирования деятельности российских коммерческих банков в условиях формирования бизнес-экосистем / В.В. Савкуева // Обеспечение финансового суверенитета на основе достижения финансовой безопасности и развития финансовых рынков: материалы II Международного научно-практического форума, Ростов-на-Дону, 12–13 ноября 2024 года. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2024. – С. 410-415.
3. Доклад общественных консультаций «Экосистемы: подходы к регулированию» / Банк России. – 2021 [Электронный ресурс]. – URL: https://www.cbr.ru/content/document/file/119960/consultation_paper_02042021.pdf (дата обращения: 08.11.2025).
4. Доклад для общественных консультаций «Регулирование рисков участия банков в экосистемах и вложений в иммобилизованные активы» / Банк России. – 2021 [Электронный ресурс]. – URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/123688/Consultation_Paper_23062021.pdf (дата обращения: 21.11.2025).
5. Доклад «Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2026 год и период 2027 и 2028 годов» // Банк России [Электронный ресурс]. – URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/181362/onrfr_2026_2028.pdf (дата обращения: 30.11.2025).

2.10 Компоненты процесса выбора целевого рынка и структура понятийного аппарата менеджеров

В рамках расширения масштабов коммерческой деятельности менеджменту высшего и среднего звена приходится принимать ряд сложных решений, к которым можно отнести выбор

наиболее перспективных целевых рынков¹. Важной основой для принятия успешных решений в этой области является высокий уровень компетентности участвующих в данном процессе менеджеров. В то же время специалисты в области стратегического управления отмечают наличие у менеджеров-практиков искажений понятийного аппарата^{2,3}, которые влияют на качество принимаемых стратегических решений. Это указывает на актуальность анализа и корректировки (при необходимости) понятийного аппарата менеджеров, занятых в подготовке стратегических решений.

Цель настоящего исследования состоит в разработке подхода к изучению понятийного аппарата менеджеров, являющегося основой принятия ими важных управленческих решений, касающихся выбора целевого рынка.

В качестве методов исследования были применены экспертные интервью (ЭИ) и анкетный опрос (АО).

Целью ЭИ явилась разработка экспертами схемы процесса выбора целевого рынка и перечня его компонентов, а также формулирование трактовок специфики каждого компонента и его роли в процессе выбора целевого рынка. Эксперты также должны были выделить пары компонентов, взаимодействие внутри которых играет наиболее важную роль в процессе выбора целевого рынка, и описать специфику связи между ними. Разработанные экспертами формулировки предлагались принявшим участие в АО респондентам для оценки уровня точности характеристики каждого компонента и каждой взаимосвязи. Для повышения уровня точности идентификации понимания респондентами специфики роли (в процессе выбора целевого рынка) и взаимодействия компонентов описанного экспертами процесса (внутри выделенных экспертами пар) разработанные ими описания применялись в трех вариантах: вариант 1 – верная трактовка, вари-

¹ Науменкова А.А. Формирование конкурентных стратегий развития малого бизнеса на примере предприятия хлебопекарной отрасли // Научные записки молодых исследователей. 2021. №4 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-konkurentnyh-strategiy-razvitiya-malogo-biznesa-na-primere-predpriyatiya-hlebopekarnoy-otrasli> (дата обращения: 10.02.2025).

² Сухоносова С.В. Теория фреймов: возможности исследования повседневности // Человек в мире культуры. 2012. №2 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-freymov-vozmozhnosti-issledovaniya-povsednevnosti> (дата обращения: 06.12.2022).

³ Андриянова Т.В. Контекстуальные факторы метафорического моделирования в экономическом дискурсе // Филологические науки в МГИМО. 2019. Т. 19. №3. С. 5-13.

ант 2 – приблизительно верная, вариант 3 – совершенно неверная трактовка, при этом верный вариант экспертных трактовок оценивается в 2 балла, приблизительно верный – в 1 балл, неверный – 0 баллов.

В работе экспертной группы, составленной на основе личных контактов автора, приняли 12 высококвалифицированных специалистов (возраст от 32 до 49 лет), имеющих стаж работы в области стратегического управления продолжительностью 7-15 лет.

Цель АО – изучение структуры понятийного аппарата участников опроса посредством оценки степени верности трактовки каждым респондентом каждой из трех предложенных экспертами формулировок смысла каждого рассматриваемого понятия и оценки степени верности каждой из трех предложенных трактовок специфики взаимосвязи между каждой предложенной экспертами парой понятий.

Респондентам при проведении АО было предложено выставлять их субъективную оценку степени верности трактовок по трехбалльной шкале, представленной в таблице 1. Им не было запрещено выставлять одинаковые оценки различным вариантам трактовки конкретного понятия или трактовки специфики взаимосвязи между понятиями.

Таблица 1 – Шкала для оценки респондентами степени верности предложенных им трактовок¹

Качественная оценка	Количественная оценка
Трактовка неверна	0
Трактовка в определенной степени отражает реальный смысл понятия или взаимосвязи (приблизительно верная)	1
Трактовка в существенной степени отражает реальный смысл понятия или взаимосвязи (верная)	2

Для участия в АО были приглашены заместители директоров по логистике и продажам, менеджеры среднего звена (по одному от каждой организации) 45 крупных коммерческих компаний, одна из

¹ Составлена автором.

целей которых состояла в расширении масштабов бизнеса. Глубина выборки $n = 45$ была вычислена по формуле (1)¹:

$$n = \frac{z^2 \times p \times (1 - p)}{e^2 + (z^2 \times p \times (1 - p) / N)}, \quad (1)$$

где z – коэффициент доверительной вероятности, был принят равным 1,96 (при 95%-м доверительном интервале);

p – ожидаемая доля признака в выборке, выбрана равной 50% ($p = 0,5$), так как доля признака «ориентация компании на рост масштабов бизнеса» в выборке была неизвестна;

e – допустимая погрешность, принята $e = 0,05$;

N – общий размер генеральной совокупности, определен равным 50 на основе данных аналитического центра «Эксперт Юг»² о крупнейших предприятиях Ростовской области по итогам 2024 года.

В изучаемую группу вошли компании, работающие в сфере оптовой торговли, машиностроения, строительства, металлообработки, производства пищевой продукции, растительных масел и жиров.

Для обработки данных ЭИ и АО применялись методы семантического и сравнительного анализа, аналитические методы.

На основании изучения специализированной литературы автором был разработан подход к углубленному анализу понятийного аппарата участвующих в решении важных задач компании менеджеров, структура и содержание которого приведены на рисунке 1.

Предложенный подход был реализован автором при изучении индивидуального понятийного аппарата каждого из приглашенных из 45 коммерческих компаний менеджеров.

¹ Как рассчитать идеальный размер выборки: калькулятор на помощь. Курс «Аналитика данных» [Электронный ресурс]. URL: <https://sky.pro/wiki/python/ponimaem-funktsiyu-enumerate-v-python-na-primere-koda/> (дата обращения: 05.11.2025).

² Аналитический центр «Эксперт Юг» [Электронный ресурс]. URL: <https://expertsouth.ru/ratings/krupnejshie-kompanii/50-krupneyshikh-kompaniy-rostovskoy-oblasti-po-itogam-2024-goda/> (дата обращения: 05.11.2025).

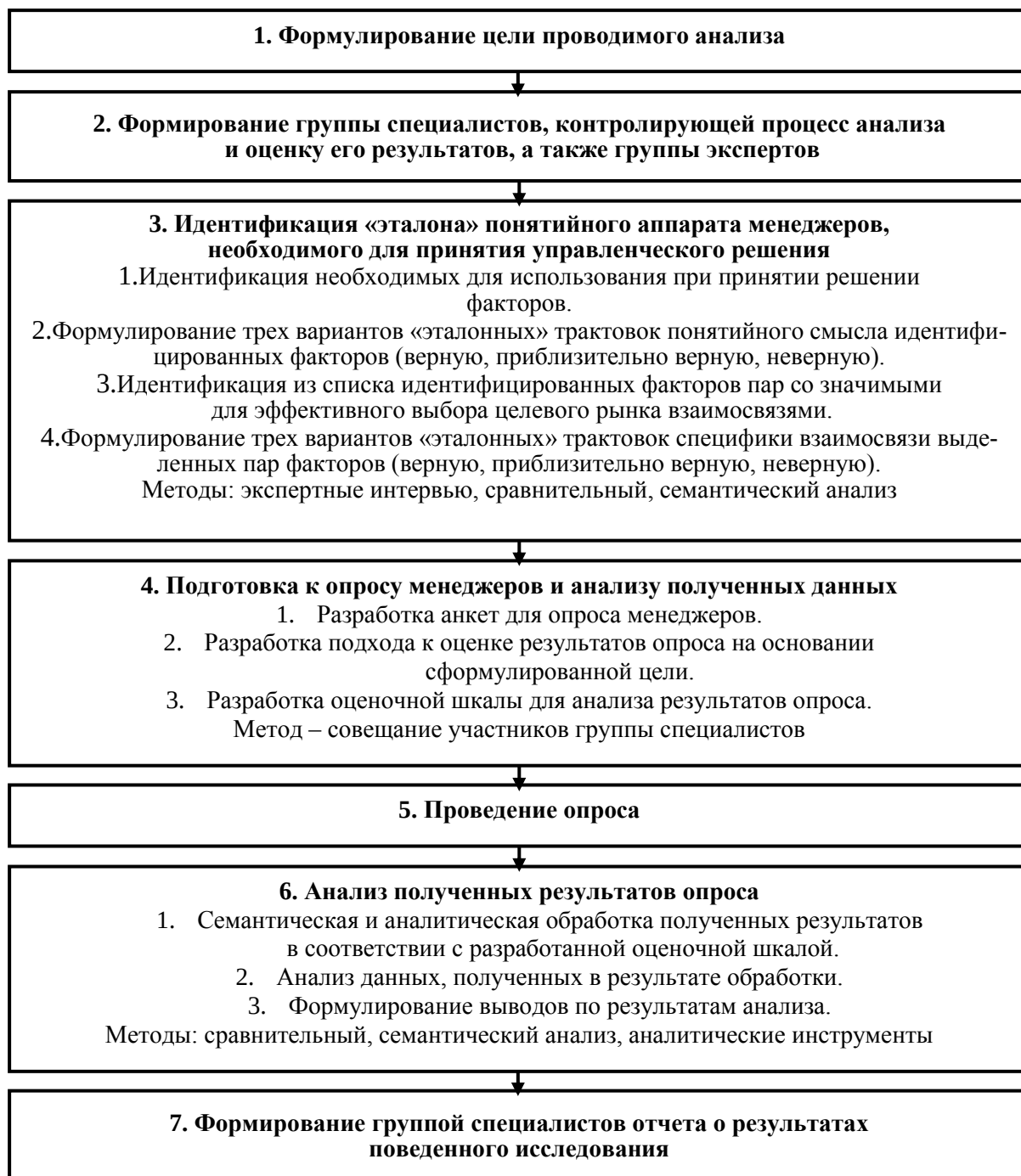


Рисунок 1 – Структурная схема подхода к углубленному изучению структуры понятийного аппарата менеджмента¹

Цель – изучение структуры понятийного аппарата менеджеров, участвующих в принятии решений относительно выбора целевых рынков для разворачивания на них активной деятельности компании.

¹ Разработан автором.

На начальном этапе были проведены ЭИ, в результате которых после обработки мнений экспертов были идентифицированы основные понятия, рассматриваемые при выборе целевого рынка, пары понятий с наличием значимой взаимосвязи между ними (продемонстрированы соответственно в таблицах 2 и 4) и получены (от принявших участие в ЭИ экспертов) в трех вариантах степени верности формулировки трактовки смысла каждого понятия и сущности взаимосвязи каждой пары (этап 3 структурной схемы).

Для проведения углубленного анализа ответов респондентов на вопросы анкет, составленных для проведения АО на основании результатов ЭИ, был разработан подход, состоящий из двух шагов (этап 4 на рисунке 1):

1) анализ количества респондентов, верно выставивших балльную оценку предложенным вариантам трактовки смысла каждого понятия и специфике взаимосвязи каждой пары понятий: верно – 2 балла, приблизительно верно – 1 балл, неверно – 0 баллов;

2) анализ понятийного аппарата респондентов на основе дифференцирования степеней понимания и непонимания. Для проведения такого анализа была разработана шкала оценки:

– «абсолютное понимание респондентом конкретного термина или смысла взаимосвязи двух указанных понятий» – фиксируется, если респондент выставил верные оценки всем трем предложенным ему вариантам трактовки конкретного понятия или смысла взаимосвязи двух указанных понятий (это случай, когда оценки респондента, выставленные всем трем вариантам трактовки конкретного термина или смысла взаимосвязи двух указанных понятий, полностью совпадают с оценками экспертов);

– «верное понимание» – фиксируется, если респондент выставил оценку 2 балла правильному варианту трактовки конкретного термина или смысла взаимосвязи двух указанных понятий (то есть варианту трактовки с экспертной оценкой 2 балла);

– «неверное понимание» – фиксируется, если респондент выставил оценку 1 балл совершенно неверной трактовке конкретного понятия или смысла взаимосвязи двух указанных понятий (то есть варианту трактовки с экспертной оценкой 0 баллов),

– «совершенно неверное понимание» – фиксируется, если респондент выставил оценку 2 балла совершенно неверной трактовке конкретного понятия или смысла взаимосвязи двух указанных понятий (то есть варианту трактовки с экспертной оценкой 0 баллов),

– «абсолютно неверное формулирование» – фиксируется, если респондент выставил оценку 0 баллов верному варианту трактовки конкретного термина или смысла взаимосвязи двух указанных понятий (то есть варианту трактовки с экспертной оценкой 2 балла).

В таблицах 2 и 3 представлены данные, полученные в результате обработки выставленных респондентами при проведении АО оценок степени верности каждой из трех предложенных им формулировок смысла идентифицированных экспертами экономических понятий, используемых при выборе целевого рынка.

Таблица 2 – Данные об оценках, выставленных респондентами предложенным им трем вариантам трактовок каждого рассматриваемого понятия¹

Термин (понятие)	Качественная оценка экспертных трактовок смысла понятий из таблицы 2	Экспертная оценка степени верности трактовки понятия, балл	Количество правильно ответивших респондентов, %
Ресурсы	Верная	2	100,0
	Приблизительно верная	1	100,0
	Неверная	0	100,0
Целевой рынок	Верная	2	88,9
	Приблизительно верная	1	65,6
	Неверная	0	56,7
Конкурентное преимущество	Верная	2	88,9
	Приблизительно верная	1	11,1
	Неверная	0	8,9
Границы рынка	Верная	2	87,8
	Приблизительно верная	1	10,0
	Неверная	0	20,0
Объем продаж	Верная	2	81,1
	Приблизительно верная	1	78,9
	Неверная	0	77,8
Фактическая емкость рынка	Верная	2	78,9
	Приблизительно верная	1	35,6
	Неверная	0	52,2
Этап развития рынка	Верная	2	68,9

¹ Составлена автором по результатам обработки данных АО.

Термин (понятие)	Качественная оценка экспертных трактовок смысла понятий из таблицы 2	Экспертная оценка степени верности трактовки понятия, балл	Количество правильно ответивших респондентов, %
ка	Приблизительно верная	1	55,6
	Неверная	0	53,3
Цель работы на рынке	Верная	2	56,7
	Приблизительно верная	1	58,9
	Неверная	0	66,7
Динамика фактической емкости рынка	Верная	2	55,6
	Приблизительно верная	1	36,7
	Неверная	0	20,0
Ключевые факторы успеха	Верная	2	31,1
	Приблизительно верная	1	34,4
	Неверная	0	32,2
Функциональные стратегии	Верная	2	11,1
	Приблизительно верная	1	34,4
	Неверная	0	10,0

Таблица 3 – Данные о количестве респондентов с определенным уровнем понимания предложенных трактовок рассматриваемых понятий¹

Понятие	Количество респондентов (в процентном отношении), %				
	С абсолютно верным пониманием термина	С верным пониманием термина	С неверным пониманием термина	С совершенно неверным пониманием термина	С абсолютно неверным пониманием термина
Функциональные стратегии	0,0	11,1	45,6	44,4	67,8
Ключевые факторы успеха	21,1	31,1	67,8	0,0	55,6
Динамика фактической емкости рынка	12,2	55,6	45,6	34,4	21,1
Границы рынка	14,4	87,8	66,7	13,3	11,1
Целевой рынок	56,7	88,9	32,2	11,1	10,0
Этап развития рынка	54,4	68,9	10,0	36,7	0,0
Цель работы на рынке	45,6	56,7	12,2	21,1	0,0
Конкурентное преимущество	13,3	88,9	78,9	12,2	0,0
Фактическая емкость рынка	32,2	78,9	47,8	0,0	0,0
Объем продаж	56,7	81,1	21,1	0,0	0,0
Ресурсы	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0

¹ Составлена автором по результатам обработки данных АО.

В таблицах 4 и 5 представлены результаты обработки полученных в процессе проведения опроса АО оценок, выставленных респондентами при определении ими степени верности каждой из трех предложенных им трактовок специфики взаимосвязи между каждой идентифицированной экспертами парой понятий, взаимосвязи между которыми следует учитывать при выборе целевого рынка.

Таблица 4 – Данные о респондентах, верно выбравших оценки для предложенных трех вариантов трактовок специфики взаимосвязи между каждой предложенной парой экономических понятий¹

Понятие 1	Понятие 2	Оценка экспертной трактовки специфики взаимосвязи между понятиями из таблицы 3	Количество правильно ответивших респондентов, %
Целевой рынок	Ключевые факторы успеха	Верная (2 балла)	100,0
		Приблизительно верная (1 балл)	56,7
		Неверная (0 баллов)	44,4
Объем продаж	Целевой рынок	Верная (2 балла)	78,9
		Приблизительно верная (1 балл)	34,4
		Неверная (0 баллов)	35,6
Фактическая емкость рынка	Этап развития рынка	Верная (2 балла)	77,8
		Приблизительно верная (1 балл)	67,8
		Неверная (0 баллов)	76,7
Целевой рынок	Конкурентное преимущество	Верная (2 балла)	77,8
		Приблизительно верная (1 балл)	58,9
		Неверная (0 баллов)	56,7
Этап развития рынка	Целевой рынок	Верная (2 балла)	46,7
		Приблизительно верная (1 балл)	70,0
		Неверная (0 баллов)	76,7
Ключевые факторы успеха	Конкурентное преимущество	Верная (2 балла)	45,6
		Приблизительно верная (1 балл)	12,2
		Неверная (0 баллов)	10,0
Функциональные стратегии	Ключевые факторы успеха	Верная (2 балла)	43,3
		Приблизительно верная (1 балл)	35,6
		Неверная (0 баллов)	31,1
Границы рынка	Целевой рынок	Верная (2 балла)	42,2
		Приблизительно верная (1 балл)	10,0
		Неверная (0 баллов)	0,0
Ресурсы	Функцио-	Верная (2 балла)	34,4

¹ Составлена автором по результатам обработки данных АО.

Понятие 1	Понятие 2	Оценка экспертной трактовки специфики взаимосвязи между понятиями из таблицы 3	Количество правильно ответивших респондентов, %
	нальные стратегии	Приблизительно верная (1 балл)	22,2
		Неверная (0 баллов)	0,0
Цель работы на рынке	Объем продаж	Верная (2 балла)	22,2
		Приблизительно верная (1 балл)	34,4
		Неверная (0 баллов)	24,4
Динамика фактической емкости рынка	Этап развития рынка	Верная (2 балла)	10,0
		Приблизительно верная (1 балл)	35,6
		Неверная (0 баллов)	45,6

Таблица 5 – Данные о количестве респондентов с определенным уровнем понимания предложенных трактовок специфики взаимосвязи между каждой предложенной парой экономических понятий¹

Понятие 1	Понятие 2	Абсолютно верное понимание, %	Верное понимание, %	Неверное понимание, %	Совершенно неверное понимание, %	Абсолютно неверное понимание, %
Динамика фактической емкости рынка	Этап развития рынка	10,0	10,0	34,4	20,0	58,9
Границы рынка	Целевой рынок	0,0	42,2	67,8	32,2	32,2
Ресурсы	Функциональные стратегии	0,0	34,4	45,6	54,4	23,3
Цель работы на рынке	Объем продаж	8,9	22,2	23,3	52,2	23,3
Функциональные стратегии	Ключевые факторы успеха	24,4	43,3	45,6	23,3	22,2
Ключевые факторы успеха	Конкурентное преимущество	0,0	45,6	55,6	34,4	12,2
Фактическая емкость рынка	Этап развития рынка	70,0	77,8	23,3	0,0	11,1
Этап развития рынка	Целевой рынок	46,7	46,7	0,0	23,3	10,0
Объем продаж	Целевой рынок	24,4	78,9	54,4	10,0	8,9
Целевой рынок	Конкурентное преимущество	56,7	77,8	33,3	10,0	8,9
Целевой рынок	Ключевые факторы успеха	45,6	100,0	55,6	0,0	0,0

¹ Составлена автором по результатам обработки данных АО.

Анализ данных таблиц 2-4 показал, что анализ данных привел к следующим выводам в рамках решения задачи выбора целевого рынка.

1. Наиболее верно респонденты интерпретируют смысл понятий «ресурсы» (все респонденты), «целевой рынок» и «объем продаж», а наибольшие проблемы у них возникли при оценке трактовок смысла понятий «функциональные стратегии», «ключевые факторы успеха» и «динамика фактической емкости рынка» (небольшое количество верных оценок вариантов трактовок). Примечательно, что, правильно оценив верную трактовку понятий «границы рынка» и «конкурентное преимущество», респонденты в подавляющем большинстве не смогли верно оценить неверный и приблизительный варианты трактовок этих понятий (данные таблицы 2). Вывод: у респондентов наблюдается неустойчивое понимание смысла всех понятий, кроме понятия «ресурсы».

2. Дифференцированный анализ (данные таблицы 3) уровня понимания смыслов ключевых понятий с низкой оценкой верности верного варианта трактовки продемонстрировал, что у 67,8% респондентов от общего числа «абсолютно неверное понимание» понятия «функциональные стратегии» (случай, когда наивысшая оценка верности (2 балла) предложенной трактовки выставляется неверному варианту), у 67,8% – «неверное понимание» и у 55,6% – «абсолютно неверное понимание» понятия «ключевые факторы успеха». Также наблюдается у 66,7% и 78,9% «неверное понимание» соответственно смысла понятий «границы рынка» и «конкурентное преимущество» (случай, когда оценка 1 балл, то есть «приблизительно верная» трактовка, выставляется неверному варианту). Некоторые респонденты, продемонстрировав правильное понимание предложенной верной трактовки понятия, в то же время выставили оценки 1 или 2 балла вариантам совершенно неверной трактовки этого же понятия. Вывод: у участников опроса фиксируется наличие серьезных искажений в представлениях о ряде ключевых рыночных понятий, связанных с неоднозначностью их смыслового понимания.

3. Наиболее высокий уровень представления у респондентов об особенностях взаимосвязи между понятиями «целевой рынок» – «ключевые факторы успеха», «объем продаж» – «целе-

вой рынок», «целевой рынок» – «конкурентное преимущество» и «фактическая емкость рынка» – «этап развития рынка»; относительно смысла взаимосвязи большинства рассматриваемых пар понятий продемонстрирован низкий уровень понимания (данные таблицы 4). Вывод: недопонимание разной степени большинства понятий, используемых при выборе целевого рынка, отрицательно сказывается на осознании механизмов взаимосвязи этих понятий.

4. Более глубокий анализ уровня понимания участниками опроса смыслового содержания взаимосвязи между понятиями (данные таблицы 5) показал, что для большинства пар понятий преобладают все степени непонимания: «неверное», «совершенно неверное» и «абсолютно неверное». В представлениях респондентов о смысле взаимосвязей наблюдается также неоднозначность понимания, например пары понятий «целевой рынок» – «ключевые факторы успеха»: при правильной оценке верной трактовки всеми участниками опроса 55,6% от общего числа выставили 1 балл неверной трактовке. Вывод: результаты анализа показали отсутствие у большинства респондентов четкого понимания особенностей взаимосвязи между важными понятиями, учитываемыми при выборе целевого рынка.

При выборе целевых рынков участники этого процесса должны обладать знаниями в области применения инструментов идентификации наиболее перспективных рынков¹ и владеть методами анализа возможностей компании в части наличия необходимых ресурсов для разворачивания успешной деятельности на выбранных рынках², то есть они должны иметь четкое представление о механизмах развития современной экономики и интересующих их рынков, о важных характеристиках рынков, требующих тщательного рассмотрения, об инструментальных возможностях коммерческих компаний в плане построения конкурентного пре-

¹ Науменкова А.А. Формирование конкурентных стратегий развития малого бизнеса на примере предприятия хлебопекарной отрасли // Научные записки молодых исследователей. 2021. №4 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-konkurentnyh-strategiy-razvitiya-malogo-biznesa-na-primere-predpriyatiya-hlebopekarnoy-otrasli> - Текст электронный (дата обращения: 10.02.2025).

² Палаев Д.В. Особенности разработки и реализации конкурентной стратегии в современной организации // Аллея науки. 2018. Т. 3. №8(24). С. 137-142. EDN YLZDWX.

имущества на выбранных рынках (с целью оценки перспектив своей будущей работы на них).

Озабоченность руководства коммерческих компаний поиском путей выявления когнитивных искажений у управленческого персонала и повышения уровня их знаний в области бизнеса, понимания им экономических процессов и смысла экономических понятий отмечается многими исследователями^{1,2,3,4}. Достаточно надежный подход к оценке уровня компетентности сотрудников компании включает в себя применение системы целевых показателей⁵ и КРІ⁶, а также использование руководством различных программ обучения, в основе разработки которых лежат требования к обладанию специалистами компетенциями, нужных для достижения текущих целей. Причем чаще всего оценка уровня знаний персонала ограничена неким набором безусловно необходимых сформулированных руководством компетенций и не охватывает более широкого изучения качества его знаний в рамках решения конкретной задачи.

Автором предложен более комплексный подход к изучению состояния понятийного аппарата сотрудников, участвующих в решении важной задачи. Результаты проведенного исследования показали состоятельность предложенного подхода и перспективы его использования на практике как одного из способов анализа компетентности персонала (в частности, управленческого).

¹ Nerkar A.D. Business Analytics (BA): Core of Business Intelligence (BI) // International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS). 2016. Vol. 2. Issue. 12. Dec. [Электронный ресурс]. URL: <https://ijaems.com/detail/business-analytics-ba-core-of-business-intelligence-bi/> (дата обращения: 22.09.2025).

² Даутова О.Р. Влияние квалификации бизнес-аналитика на успешность проекта внедрения // Перспективы развития информационных технологий. 2011. №3-2. С. 78-82 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-kvalifikatsii-biznes-analitika-na-uspeshnost-proekta-vnedreniya> (дата обращения: 18.09.2025).

³ Логинов Н.И., Александрова А.С. Современные тенденции в зарубежных исследованиях когнитивных искажений в процессах принятия решений // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2020. Т. 17. №3. С. 444-453.

⁴ Фреймы политического: от фрейм-анализа к анализу фреймирования / Д. Яноу, М. Ван Хульст, К. Ткачева и др. // Социологическое обозрение. 2011. №1-2 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/freymy-politicheskogo-ot-freym-analiza-k-analizu-freymirovaniya> (дата обращения: 03.10.2025).

⁵ Mulky A.G. Enhancing Marketing Performance: Discussion // IIMB Management Review. 2008. Dec. P. 423-435 [Электронный ресурс]. URL: http://www.globusresearch.com/dolo/Messner_2008_InboundCustomerMarketing.pdf (дата обращения: 21.09.2025).

⁶ Parks R.F., Thambusamy R. Understanding Business Analytics Success and Impact: A Qualitative Study // Information Systems Education Journal (ISEDJ). 2017. Nov. №15(6). P. 43-55 [Электронный ресурс]. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1151897.pdf> (дата обращения: 22.05.2023).

На примере исследования понятийного аппарата менеджеров свыше четырех десятков крупных компаний были продемонстрированы возможности предложенного подхода к анализу понятийного аппарата управленцев, использование которого в компаниях может позволить проводить на достаточно глубоком уровне анализ представлений (в данном случае) участников процесса выбора целевых рынков об основных применяемых в процессе выбора экономических понятиях и взаимосвязях между ними, выявить уровень искажений в индивидуальных понятийных аппаратах менеджеров и предпринять в дальнейшем усилия по разработке мер по их корректировке; например, создать обучающие программы общего направления и персональных траекторий обучения.

Список источников

1. Аналитический центр «Эксперт Юг» [Электронный ресурс]. – URL: <https://expertsouth.ru/ratings/krupnejshie-kompanii/50-krupneyshikh-kompaniy-rostovskoy-oblasti-po-itogam-2024-goda/> (дата обращения: 05.11.2025).
2. Андрюхина, Т.В. Контекстуальные факторы метафорического моделирования в экономическом дискурсе / Т.В. Андрюхина // Филологические науки в МГИМО. – 2019. – Т. 19. – №3. – С. 5-13.
3. Даутова, О.Р. Влияние квалификации бизнес-аналитика на успешность проекта внедрения / О.Р. Даутова // Перспективы развития информационных технологий. – 2011. – №3-2. – С. 78-82 [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-kvalifikatsii-biznes-analitika-na-uspeshnost-proekta-vnedreniya> (дата обращения: 18.09.2025).
4. Димитриади, Н.А. Фреймовый анализ подходов предпринимателей к формированию конкурентоспособности руководимых ими структур / Н.А. Димитриади, Я.И. Куринова // Финансовые исследования. – 2021. – №2(71). – С. 113-122. – EDN VEVRTF.
5. Как рассчитать идеальный размер выборки: калькулятор на помощь. Курс «Аналитика данных» [Электронный ре-

сурс]. – URL: <https://sky.pro/wiki/python/ponimaem-funktsiyu-enumerate-v-python-na-primere-koda/> (дата обращения: 05.11.2025).

6. Логинов, Н.И. Современные тенденции в зарубежных исследованиях когнитивных искажений в процессах принятия решений / Н.И. Логинов, А.С. Александрова // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2020. – Т. 17. – №3. – С. 444-453.

7. Науменкова, А.А. Формирование конкурентных стратегий развития малого бизнеса на примере предприятия хлебопекарной отрасли / А.А. Науменкова // Научные записки молодых исследователей. – 2021. – №4 [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-konkurentnyh-strategiy-razvitiya-malogo-biznesa-na-primere-predpriyatiya-hlebopekarnoy-otrasli> (дата обращения: 10.02.2025).

8. Палаев, Д.В. Особенности разработки и реализации конкурентной стратегии в современной организации / Д.В. Палаев // Аллея науки. – 2018. – Т. 3. – №8(24). – С. 137-142. – EDN YLZDWX.

9. Сухонослова, С.В. Теория фреймов: возможности исследования повседневности / С.В. Сухонослова // Человек в мире культуры. – 2012. – №2 [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-freymov-vozmozhnosti-issledovaniya-povsednevnosti> (дата обращения: 06.12.2022).

10. Фреймы политического: от фрейм-анализа к анализу фреймирования / Д. Яноу, М. Ван Хульст, К. Ткачева и др. // Социологическое обозрение. – 2011. – №1-2 [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/freymy-politicheskogo-ot-freym-analiza-k-analizu-freymirovaniya> (дата обращения: 03.10.2025).

11. Mulky, A.G. Enhancing Marketing Performance: Discussion / A.G. Mulky // IIMB Management Review. – 2008. – Dec. – P. 423-435 [Электронный ресурс]. – URL: http://www.globusresearch.com/dolo/Messner_2008_InboundCustomerMarketing.pdf (дата обращения: 21.09.2025).

12. Nerkar, A.D. Business Analytics (BA): Core of Business Intelligence (BI) / A.D. Nerkar // International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS). – 2016. – Vol. 2. – Issue 12. – Dec. [Электронный ресурс]. – URL: <https://ijaems.com/>

detail/business-analytics-ba-core-of-business-intelligence-bi/ (дата обращения: 22.09.2025).

13. Parks, R.F. Understanding Business Analytics Success and Impact: A Qualitative Study / R.F. Parks, R. Thambusamy // Information Systems Education Journal (ISEDJ). – 2017. – №15 (6). – P. 43-55 [Электронный ресурс]. – URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1151897.pdf> (дата обращения: 22.05.2023).

2.11 Бенчмаркинг как инструмент формирования профессиональной компетентности: стратегии и механизмы внедрения

В работе исследуется роль и потенциал бенчмаркинга как современной управленческой и образовательной технологии, направленной на системное повышение уровня профессионального мастерства и формирование конкурентоспособной профессиональной компетентности. Анализируется эволюция концепции бенчмаркинга от простого сравнения показателей к сложному процессу обучения и адаптации лучших практик. Рассматриваются методологические основы, виды и этапы реализации бенчмаркинга применительно к задачам индивидуального и корпоративного профессионального развития. Особое внимание уделяется механизмам трансляции выявленных эталонных моделей деятельности во внутренние стандарты качества работы. На основе системного подхода доказывается, что интеграция бенчмаркинга в процессы непрерывного образования и управления человеческими ресурсами позволяет не только сократить отставание от лидеров, но и стимулировать инновации, создавая устойчивые конкурентные преимущества. Работа предназначена для специалистов в области управления персоналом, педагогов, исследователей в сфере профессионального образования и менеджеров, заинтересованных в развитии человеческого капитала.

Современная экономическая и социальная реальность, характеризующаяся высокой динамикой изменений, глобализацией и обострением конкуренции, предъявляет принципиально новые требования к качеству человеческого капитала. В этих условиях

ключевым фактором устойчивого развития как отдельных организаций, так и национальной экономики в целом становится уровень профессионального мастерства и компетентности специалистов¹. Традиционные системы повышения квалификации, зачастую носящие фрагментарный и ретроспективный характер, не всегда успевают адекватно реагировать на вызовы времени.

В этой связи возникает объективная необходимость в поиске и внедрении таких технологий развития, которые были бы нацелены на опережающую подготовку кадров, обеспечивали бы непрерывность процесса совершенствования и были интегрированы в практическую деятельность. Одной из наиболее эффективных технологий, отвечающих данным требованиям, является бенчмаркинг.

Бенчмаркинг, изначально разработанный как инструмент стратегического управления в бизнесе, вышел далеко за рамки конкурентного анализа и стал универсальной методологией поиска, изучения и внедрения наилучших методов работы для повышения эффективности любых процессов, включая процессы профессионального развития². В контексте темы данной работы бенчмаркинг рассматривается не просто как сравнение с лучшими, а как целостная технология, включающая диагностику, обучение, адаптацию и инновации и ориентированная на целенаправленное формирование профессиональной компетентности высшего уровня.

Цель работы – теоретически обосновать и раскрыть потенциал бенчмаркинга как комплексной технологии повышения профессионального мастерства, а также описать стратегии и механизмы его практического внедрения на индивидуальном и организационном уровнях. Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи: проследить генезис и эволюцию концепции бенчмаркинга; уточнить терминологический аппарат и классифицировать виды бенчмаркинга применительно к сфере профессионального развития; разработать и описать модель процесса бенчмаркинга профессионального мастерства; выявить и

¹ Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. М.: Вильямс, 2018. С. 45.

² Спицнадель В.Н. Основы системного анализа и бенчмаркинга. СПб.: Изд-во «Бизнес-пресса», 2016. С. 78.

охарактеризовать ключевые механизмы трансляции лучших практик в индивидуальные и корпоративные компетенции; проанализировать ограничения и риски, связанные с применением бенчмаркинга, и предложить пути их минимизации.

Термин «бенчмаркинг» (от англ. benchmark – ориентир, эталон) в его современном понимании был введен в управленческий обиход в конце 1970-х – начале 1980-х годов компанией Херох, которая столкнулась с острой конкуренцией на рынке копировальной техники. Для выживания компании потребовалось не только изучить продукты конкурентов, но и проанализировать их бизнес-процессы, что привело к созданию методики целенаправленного сравнения и заимствования передового опыта¹.

Однако истоки бенчмаркинга лежат в более ранних практиках, таких как промышленный шпионаж и конкурентный анализ. Его принципиальное отличие заключается в легитимности, системности и ориентации на процесс обучения. Классическое определение, данное основателем концепции Робертом Кэмпом, гласит: «Бенчмаркинг – это поиск лучших методов, которые приводят к превосходным результатам»². Со временем это определение было дополнено: бенчмаркинг – это непрерывный процесс исследования, обучения и адаптации выдающихся достижений и опыта других организаций (или коллег) для улучшения собственной деятельности³.

В своем развитии концепция прошла несколько следующих этапов.

1. Бенчмаркинг продукта – простое сравнение характеристик товаров-конкурентов.
2. Конкурентный бенчмаркинг – сравнение ключевых показателей эффективности (KPI) с прямыми конкурентами.
3. Функциональный бенчмаркинг – поиск лучших практик в аналогичных функциях у компаний из других отраслей (например, изучение логистики у Amazon для улучшения собственной системы доставки).

¹ Watson G.H. Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best. N.Y.: Wiley, 2007. P. 12.

² Кэмп Р. Бенчмаркинг. Путь к superior performance. М.: Альпина Паблишер, 2020. С. 25.

³ Карпунина Е.В. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности компании // Менеджмент сегодня. 2019. №4. С. 90-99.

4. Внутренний бенчмаркинг – сравнение аналогичных процессов внутри одной крупной организации (между филиалами, отделами).

5. Стратегический бенчмаркинг – фокусируется на долгосрочных стратегиях и общих подходах к управлению.

6. Глобальный бенчмаркинг – расширение поиска лучших практик до мирового уровня.

В контексте профессионального мастерства наиболее релевантными являются функциональный и внутренний бенчмаркинг, так как они позволяют выявить универсальные модели успешного поведения и компетенции, не ограничиваясь рамками одной профессии или организации.

Для точного понимания роли бенчмаркинга необходимо разграничить смежные понятия.

Профессиональное мастерство – это высший уровень овладения профессией, проявляющийся в виртуозном, творческом и эффективном выполнении профессиональных задач, часто на интуитивном уровне¹. Мастерство является демонстрацией компетентности в действии.

Профессиональная компетентность – это интегративная характеристика, включающая в себя не только знания, умения и навыки (ЗУНы), но и личностные качества, ценности, опыт и способность мобилизовать их для решения профессиональных задач в нестандартных ситуациях².

Лучшая практика (best practice) – это методика, метод, процесс или деятельность, которые признаны наиболее эффективными и результативными в определенной области и которые могут служить эталоном для других³. В рамках профессионального развития лучшая практика – это наблюдаемая и описанная модель поведения, техника или алгоритм действий ведущего специалиста (мастера), приводящие к стабильно высоким результатам.

¹ Зеер Э.Ф. Психология профессионального развития. М.: Академия, 2018. С. 33.

² Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М.: Когито-Центр, 2017. С. 58.

³ Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп-Бизнес, 2019. С. 104.

Таким образом, бенчмаркинг профессионального мастерства – это систематический процесс идентификации, анализа, адаптации и внедрения лучших практик и моделей компетенций, присущих высококвалифицированным специалистам (внутренним или внешним), с целью целенаправленного развития профессиональной компетентности до уровня мастерства.

В зависимости от объекта сравнения и источника эталона можно выделить следующие виды бенчмаркинга, ориентированные на повышение профессионального мастерства.

1. Внутренний профессиональный бенчмаркинг – сравнение эффективности и методов работы различных сотрудников или команд внутри одной организации. Например, изучение техник ведения переговоров лучшего менеджера по продажам компании и последующее распространение этих техник среди коллег. Этот вид является наименее затратным и наиболее безопасным с точки зрения конфиденциальности.

2. Внешний отраслевой бенчмаркинг – изучение практик признанных лидеров-профессионалов из других компаний той же отрасли. Это позволяет выявить отраслевые стандарты excellence. Сложность заключается в возможном нежелании конкурентов делиться своими ноу-хау.

3. Функциональный (межотраслевой) бенчмаркинг – поиск выдающихся специалистов из совершенно других сфер, чьи навыки могут быть творчески перенесены в свою профессию. Например, хирург может изучать работу пилота гражданской авиации для совершенствования навыков работы в условиях стресса и использования чек-листов, а менеджер – перенимать техники мотивации у спортивного тренера. Этот вид наиболее креативен и часто приводит к прорывным инновациям.

4. Бенчмаркинг стандартов (нормативный) – сравнение компетенций и квалификаций сотрудников с требованиями профессиональных стандартов, лучшими образовательными программами или сертификациями (например, PMP для проектных менеджеров, CFA для финансистов).

Успешная реализация бенчмаркинга требует следования четкой процессной модели. Наиболее распространенной является

модель, состоящая из 5-6 этапов, адаптированная нами для задач развития мастерства¹.

Этап 1. Идентификация объекта бенчмаркинга и выбор эталона.

На этом этапе необходимо ответить на вопрос «Развитие каких именно компетенций или улучшение каких профессиональных действий является критически важным?» Объектом может быть конкретный навык (например, проведение презентаций для топ-менеджмента), комплекс компетенций (навыки лидерства) или результат деятельности (скорость и качество написания кода). Далее производится поиск и выбор эталона для подражания – конкретного специалиста, команды или организации, демонстрирующих наилучшие результаты в выбранной области.

Этап 2. Планирование и сбор информации.

Разрабатывается детальный план исследования. Определяются методы сбора данных: наблюдение, глубинные интервью, анкетирование, анализ портфолио, изучение документации, совместная работа. Важно собирать не только количественные данные (KPI), но и, что crucial для мастерства, качественные – описание моделей поведения, алгоритмов принятия решений, используемых ментальных моделей и инструментов.

Этап 3. Анализ данных и выявление разрыва.

Проводится сравнительный анализ собственных показателей и методов работы с данными, полученными от эталона. Цель – не просто констатировать отставание, а понять причины superiority. Почему действия мастера приводят к лучшему результату? Какие знания, навыки и установки лежат в основе его практик? Выявляется качественный и количественный разрыв (gap).

Этап 4. Разработка программ развития и адаптация лучших практик.

На основе проведенного анализа формулируются конкретные цели по развитию. Слепое копирование редко бывает эффективным. Необходимо адаптировать выявленные лучшие практики к собственному контексту, индивидуальному стилю, организаци-

¹ Кэмп Р. Бенчмаркинг. Путь к superior performance. М.: Альпина Паблишер, 2020. С. 48; Андерсен Б. Бенчмаркинг инструмент развития конкурентных преимуществ. М.: РИА «Стандарты и качество», 2015. С. 112.

онной культуре и ресурсным ограничениям. Разрабатывается программа действий: тренинги, стажировки, наставничество, самообучение, изменения в рабочих процессах.

Этап 5. Внедрение и мониторинг.

Происходит практическая реализация разработанной программы. Важно, чтобы этот процесс был управляемым. Внедряются новые модели поведения, инструменты и стандарты. Результаты постоянно отслеживаются, сравниваются с плановыми показателями, собирается обратная связь.

Этап 6. Рефлексия и стандартизация.

По итогам цикла проводится анализ достигнутых результатов. Успешно адаптированные и проверенные практики формализуются – включаются в корпоративные стандарты, должностные инструкции, программы обучения. Бенчмаркинг – это непрерывный процесс, поэтому полученный опыт служит основой для нового цикла, направленного уже на другие компетенции или процессы.

Механизмы интеграции бенчмаркинга в систему развития профессиональной компетентности. Для превращения бенчмаркинга из разовой акции в постоянно действующую технологию необходима его интеграция в систему управления человеческими ресурсами и корпоративную культуру.

– *Индивидуальный уровень*: бенчмаркинг как инструмент саморазвития.

Современный профессионал должен взять на себя ответственность за собственное развитие. Бенчмаркинг предоставляет для этого мощный инструментарий.

Создание личного плана развития (ИПР): на основе самоанализа и сравнения с лучшими специалистами в своей области сотрудник может сформулировать конкретные, измеримые цели развития.

Поиск ролевых моделей и менторов: осознанный выбор людей, чей профессиональный путь и навыки являются вдохновляющими, и установление с ними отношений наставничества.

Участие в профессиональных сообществах: конференции, семинары, отраслевые форумы и социальные сети (такие как

LinkedIn) являются неисчерпаемым источником лучших практик и идей для бенчмаркинга.

Анализ кейсов и портфолио: изучение опубликованных успешных проектов и работ ведущих специалистов позволяет дистанционно перенимать их подходы и методы.

– *Организационный уровень*: корпоративная система бенчмаркинга.

Организация может и должна создавать среду, стимулирующую бенчмаркинг.

Внедрение системы управления по целям (MBO) и KPI: четкие, измеримые показатели эффективности создают объективную основу для сравнения и выявления внутренних эталонов.

Развитие программ наставничества и баддинга: формализованное закрепление опытных сотрудников-мастеров за менее опытными для прямой трансляции лучших практик.

Создание базы знаний (Knowledge Management System): фиксация выявленных в ходе бенчмаркинга успешных методик, алгоритмов, сценариев в корпоративной базе данных, доступной для всех сотрудников.

Организация внутренних стажировок и ротации: возможность для сотрудников из одного отдела поработать в другом, более успешном, для непосредственного изучения его подходов.

Стимулирование обучения и обмена опытом: финансирование участия во внешних конференциях, проведение внутренних воркшопов и мастер-классов с приглашенными экспертами. Включение активности в бенчмаркинге (обучение коллег, документация своих практик) в систему мотивации и KPI.

Несмотря на очевидные преимущества, применение бенчмаркинга сопряжено с рядом следующих рисков, которые необходимо учитывать.

1. Риск слепого копирования. Бездумное заимствование практик без учета контекста, культуры и индивидуальных особенностей может привести к провалу. Пути минимизации: обязательный этап адаптации и тестирования практик в пилотном режиме.

2. Потеря конкурентного преимущества. Слишком активный обмен информацией с внешними партнерами может приве-

сти к утечке собственных ноу-хау. Пути минимизации: тщательный выбор партнеров для бенчмаркинга, заключение соглашений о конфиденциальности.

3. Демотивация персонала. Постоянное сравнение с недостижимым на первый взгляд эталоном может вызвать у сотрудников чувство неполноценности и сопротивления. Пути минимизации: акцент на бенчмаркинге как инструменте обучения и помощи, а не контроля и наказания; празднование небольших побед на пути к цели.

4. Ресурсоемкость. Качественный бенчмаркинг требует значительных временных, финансовых и человеческих ресурсов. Пути минимизации: начинать с небольших приоритетных проектов; использовать более доступные формы (внутренний бенчмаркинг, анализ открытых данных).

5. Ориентация на прошлое, а не на будущее. Бенчмаркинг, по своей сути, ориентирован на существующие лучшие практики, что может ограничить прорывные инновации. Пути минимизации: комбинировать бенчмаркинг с другими методами, такими как дизайн-мышление и форсайт, нацеленными на создание будущего.

Проведенное исследование позволяет сделать однозначный вывод о том, что бенчмаркинг представляет собой мощную и многогранную технологию, выходящую далеко за рамки операционного менеджмента. В контексте развития человеческого капитала он трансформируется из инструмента сравнения в философию непрерывного совершенствования и систему организационного обучения.

Ключевой тезис заключается в том, что бенчмаркинг профессионального мастерства является не стихийным, а целенаправленным и управляемым процессом. Его эффективность определяется не столько фактом выявления эталона, сколько качеством последующих действий: глубиной анализа, креативностью адаптации и последовательностью внедрения. Бенчмаркинг, интегрированный в систему управления талантами и корпоративную культуру, позволяет создать самообучающуюся организацию, где обмен лучшими практиками становится нормой, а стремление к профессиональному мастерству – общей ценностью.

Таким образом, бенчмаркинг является стратегической технологией, позволяющей системно и целенаправленно сокращать разрыв между текущим уровнем компетентности и желаемым уровнем мастерства, обеспечивая тем самым долгосрочную конкурентоспособность и индивидуального специалиста, и организации в целом. Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на разработку специализированного программного обеспечения для поддержки процессов бенчмаркинга компетенций, а также на изучение влияния национально-культурных особенностей на эффективность адаптации заимствуемых профессиональных практик.

Список источников

1. Друкер, П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2018. – 224 с.
2. Спицнадель, В.Н. Основы системного анализа и бенчмаркинга / В.Н. Спицнадель. – СПб.: Изд-во «Бизнес-пресса», 2016. – 312 с.
3. Watson, G.H. Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best / G.H. Watson. – N.Y.: Wiley, 2007. – 258 p.
4. Кэмп, Р. Бенчмаркинг. Путь к superior performance / Р. Кэмп. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 318 с.
5. Карпунина, Е.В. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности компании / Е.В. Карпунина // Менеджмент сегодня. – 2019. – №4. – С. 90-99.
6. Зеер, Э.Ф. Психология профессионального развития / Э.Ф. Зеер. – М.: Академия, 2018. – 240 с.
7. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен. – М.: Когито-Центр, 2017. – 396 с.
8. Сенге, П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М.: Олимп-Бизнес, 2019. – 408 с.

9. Андерсен, Б. Бенчмаркинг – инструмент развития конкурентных преимуществ / Б. Андерсен. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2015. – 270 с.
10. Широкова, Г.В. Управление человеческими ресурсами: современная российская практика / Г.В. Широкова. – СПб.: Питер, 2020. – 400 с.
11. Прохоров, Ю.К. Корпоративные системы управления знаниями / Ю.К. Прохоров // Управление корпоративной культурой. – 2021. – №1. – С. 45-53.
12. Лоянич, А.А. Внутренний бенчмаркинг процессов как фактор повышения эффективности бизнеса / А.А. Лоянич // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2022. – №3. – С. 112-118.
13. Nonaka, I. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation / I. Nonaka, H. Takeuchi. – Oxford: Oxford University Press, 2019. – 304 p.
14. Маркова, А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. – М.: Международный гуманитарный фонд «Знание», 2016. – 312 с.
15. Deming, W.E. The New Economics for Industry, Government, Education / W.E. Deming. – Cambridge: MIT Press, 2018. – 247 p.

РАЗДЕЛ III

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА

3.1 Искусственный интеллект как инструмент управления данными и принятия решений в условиях экзогенных шоков: роль современных методов моделирования неопределенности

Современный этап развития российской экономики характеризуется экзогенными шоками, вызванными высокой волатильностью внешней среды, обусловленной геополитическими конфликтами, санкционным давлением, технологическими разрывами и глобальными логистическими дисбалансами, ставшими неотъемлемой частью экономической реальности России. В этих условиях традиционные подходы к управлению, основанные на ретроспективном анализе и линейных прогнозах, теряют эффективность, оказываются неспособными обеспечить устойчивость в условиях «черных лебедей», так называемых событий с низкой вероятностью, но катастрофическими последствиями, уступая место интеллектуальным системам, способным оперировать в условиях нестационарной неопределенности.

Искусственный интеллект (далее – ИИ) в тесной связке с современными методами моделирования неопределенности – сценарным анализом, байесовскими обновлениями и стохастическим моделированием – становится не просто инструментом оптимизации, а стратегическим ресурсом обеспечения экономического суверенитета субъектов экономики от микроуровня до масштабов страны. Однако в большинстве исследований ИИ трактуется в узком аспекте как инструмент оптимизации, автоматизации или мониторинга, упуская его стратегический потенциал как аналитической платформы для управления данными, принятия бизнес-

решений на основе прогнозирования стоимостных характеристик, потребностей экономических агентов, динамического управления рисками и принятия решений, построения стратегий в условиях нестационарной неопределенности, позволяя трансформировать хаос внешних шоков в структурированный поток управляемых параметров¹.

В этой связи актуализируется необходимость оценки вклада ИИ в повышение устойчивости экономики разного уровня к экзогенным шокам при условии интеграции с современными методами моделирования неопределенности.

Данный подход основан на междисциплинарности, сочетая макроэкономический анализ, методы количественного моделирования и институциональную оценку. В качестве методологической основы необходимо использовать²:

- сценарное проектирование кризисных ситуаций для моделирования реакции экономической системы на гипотетические, но высокоимпактные шоки (например, разрыв логистических маршрутов, дефицит микрочипов);
- байесовские методы для динамического обновления вероятностей на основе потоковых данных (транзакции, СМИ, соцсети, датчики интернет-вещей);
- стохастическое моделирование для оценки хвостовых рисков и формирования вероятностных распределений последствий шоков.

Искусственный интеллект обладает уникальными свойствами, которые делают его стратегическим инструментом экономического суверенитета благодаря:

- прогностической способности в реальном времени на основе возможностей ИИ-систем обрабатывать многомерные потоки данных (СМИ, соцсети, транзакции, логистика) и выявлять ранние сигналы дестабилизации задолго до проявления кризиса;

¹ Искусственный интеллект: от фундаментальных проблем к прикладным задачам: в 2 томах / Е.Н. Макаренко, Н.А. Димитриади, Л.И. Ниворожкина [и др.]. Ростов-н/Д.: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2025. 394 с. EDN SVYAXR.

² Добролежа Е.В. Возможности финансовых технологий в управлении бизнес-процессами индустрии 4.0 // Модернизация российского общества и образования: новые экономические ориентиры, стратегии управления, вопросы правоприменения и подготовки кадров. Материалы юбилейной XXV Национальной научной конференции (с международным участием). Таганрог, 2024. С. 284.

- адаптивности и самообучению, так как в отличие от статических моделей, ИИ корректирует прогнозы по мере поступления новых данных, что критически важно в условиях «нестационарной неопределенности»;

- программируемости решений благодаря тому, что ИИ может быть интегрирован в системы автоматического реагирования (например, активация резервов, перераспределение ресурсов, переключение поставщиков), что сокращает время реакции на шоки.

Особую ценность представляет интеграция ИИ с методами управления неопределенностью:

- сценарный анализ позволяет ИИ-системам «тренироваться» на гипотетических кризисах, формируя библиотеку антикризисных стратегий;

- байесовские обновления позволяют динамически корректировать вероятность реализации сценариев (например, вероятность эскалации санкций) на основе данных из открытых и закрытых источников;

- стохастическое моделирование оценивает не точечные прогнозы, а диапазоны возможных последствий, что позволяет учитывать хвостовые риски (например, падение ВВП более чем на 10%).

Таким образом, ИИ трансформируется из реактивного инструмента в проактивную платформу для формирования антихрупкой экономики, способной не только противостоять внешним шокам, но и использовать их как катализатор структурных преобразований (например, импортозамещение, цифровизация, диверсификация маршрутов).

Эффективность ИИ как инструмента устойчивости определяется не его технологической сложностью, а качеством аналитического сопровождения. Без интеграции с современными методами моделирования неопределенности ИИ рискует стать «дорогим монитором», способным фиксировать кризис, но не предотвращать его.

Эмпирические исследования российских авторов демонстрируют, что применение алгоритмов машинного обучения при

обработке макроэкономических и корпоративных данных позволяет повысить точность прогнозирования на 10–20% по сравнению с традиционными статистическими методами, особенно в периоды резких структурных изменений¹. Такое улучшение достигается за счет способности ИИ выявлять нелинейные зависимости и скрытые паттерны в многомерных потоках данных, недоступные классическим эконометрическим моделям.

Ключевым фактором эффективности ИИ-систем является качество исходных данных, оцениваемое по шести измерениям: точность, полнота, согласованность, уникальность, своевременность и достоверность². В условиях дефицита наблюдений, характерного для кризисных периодов, ИИ-инструменты автоматизируют процессы очистки и импутации данных, а также генерируют синтетические данные, сохраняя статистические свойства реальных распределений. Это особенно актуально для российской экономики, где санкционное давление ограничило доступ к международным базам данных и нарушило привычные каналы сбора информации. Аналитические данные свидетельствуют, что 48% российских компаний, внедривших решения на основе Big Data и ИИ, отмечают значимый рост операционной эффективности, обеспечив точность аналитических выводов порядка 95–99% даже при обработке петабайтных массивов в режиме реального времени³.

Особое значение в обеспечении устойчивости приобретают «цифровые двойники», выступающие динамическими моделями реальных экономических систем, интегрирующие данные из множества источников, включая Росстат, Центральный банк РФ, таможенные и налоговые реестры. Российские кейсы показывают, что такие двойники успешно применялись для моделирования последствий рисков, используя методы обработки естественного языка (NLP) для анализа вызовов на основе новостных и социальных медиа, а также алгоритмов ансамблевого обучения с це-

¹ Алгоритмы машинного обучения помогут точнее оценивать будущее российских компаний. URL: <https://clck.ru/3RNYxh> (дата обращения: 28.11.2025).

² Размерности качества данных: обеспечение качества данных с помощью Great Expectations. URL: <https://clck.ru/3RNZ8J> (дата обращения: 28.11.2025).

³ Рынок искусственного интеллекта в России: применение в различных отраслях и перспективы развития. URL: <https://clck.ru/3RNZGq> (дата обращения: 28.12.2025).

люю проведения диагностики исторических шоков и выявления пороговых значений ключевых индикаторов, предшествующих кризису¹. При этом особое внимание уделяется проблеме переобучения: модели регулярно перекалибруются с использованием данных о текущих структурных сдвигах, а не только исторических трендов.

Масштаб экономического эффекта от внедрения ИИ в российскую экономику оценивается в диапазоне 7,9–12,8 трлн рублей к 2030 году, что составит около 5,5% ВВП². Уже сегодня 83% крупных российских предприятий используют ИИ-решения в той или иной форме, преимущественно для оптимизации логистики, управления запасами и финансового планирования. В сфере государственного управления доля ИИ-инструментов выросла на 20–30% в период 2022–2025 гг.³, что позволило значительно улучшить прогнозирование состояния выбранного экономического показателя в настоящем, ближайшем будущем и недавнем прошлом макроэкономических индикаторов во время пандемических и санкционных шоков.

Экзогенные шоки стали неотъемлемой частью современной экономической реальности. Для обеспечения экономического суверенитета уже недостаточно только институциональных мер – требуется системный подход, интегрирующий передовые технологии и методы управления неопределенностью.

Искусственный интеллект, сопровождаемый сценарным, байесовским и стохастическим моделированием, имеет огромный потенциал выступить ключевым элементом антихрупкой экономической архитектуры. Он позволяет перейти от реактивного управления к проактивной адаптации, превращая внешние вызовы в возможности для модернизации.

Несмотря на значительный потенциал искусственного интеллекта как инструмента повышения устойчивости экономики к экзогенным шокам, его применение сопряжено с рядом существенных ограничений и рисков, требующих критического осмысления. Существенным ограничением потенциала использо-

¹ Где и как применяются цифровые двойники. URL: <https://clck.ru/3RNa3k> (дата обращения: 08.12.2025).

² Внедрение ИИ может принести российской экономике до 13 трлн руб. к 2030 г. URL: <https://clck.ru/3RNZgN> (дата обращения: 28.11.2025).

³ Как компьютерный разум служит государству. URL: <https://clck.ru/3RNZb6> (дата обращения: 28.11.2025).

вания машинного обучения для диагностики угроз жизнестойкости является ограниченность статистических данных. Недостаток данных существенно снижает качество оценки и возможности экстраполяции результатов. Особенно важно обеспечение непрерывности и единообразия данных, поскольку смена методологии расчетов показателей, часто встречающаяся в отечественной статистике, использование интерполяции для заполнения пропущенных данных или их игнорирование может привести к искажению результатов диагностики. Подобные искажения критически влияют на точность раннего выявления предкризисных сигналов и могут подорвать доверие к ИИ-системам как к инструменту стратегического управления.

Помимо ограничений, связанных с ограниченностью статистических данных, необходимо отметить:

- риск нарастания цифрового неравенства между регионами и отраслями, что ограничивает масштабируемость ИИ-решений;
- уязвимость моделей к кибератакам создает угрозы манипулирования прогнозами;
- отсутствие этических и правовых рамок использования автоматизированных решений в государственном управлении может привести к нарушению принципов ответственности и прозрачности.

Кроме того, чрезмерная зависимость от технологий без должного аналитического и институционального сопровождения превращает ИИ в «дорогой монитор», фиксирующий дестабилизацию, но не способный к ее предотвращению.

Необходимо подчеркнуть, что вызовы, риски и ограничения требуют не запрета, а развития отечественной экосистемы ИИ, основанной на принципах человекоцентричности, прозрачности и регулируемой автономии.

Более того, при условии накопления достаточного объема качественных, непрерывных и методологически согласованных данных открываются перспективы для дальнейшего развития подхода на основе проактивного управления в рамках реализации территориальных проектов развития. Более того, наличие длинных временных рядов обеспечит возможность переход от ретро-

спективной диагностики к прогнозной аналитике, включая экстраполяцию моделей на будущие периоды и количественную оценку вероятностных сценариев развития кризисных ситуаций. Однако реализация этих возможностей напрямую зависит от преодоления текущих ограничений, связанных с качеством и доступностью данных, а также от создания устойчивой нормативно-методологической базы для ответственного использования ИИ в условиях глубокой неопределенности.

Для обеспечения экономического суверенитета и реализации стратегии устойчивого роста в условиях усиления экзогенных шоков, использование отечественных больших языковых моделей (LLM) приобретает принципиальное значение. Экономический суверенитет, понимаемый как способность государства и национальной экономики самостоятельно формировать и реализовывать стратегические решения без внешнего принуждения или зависимости, невозможен без контроля над ключевыми элементами цифровой инфраструктуры, в том числе над инструментами обработки, анализа и интерпретации данных. Зарубежные LLM, даже при высокой технической производительности, несут в себе системные риски: зависимость от иностранных облачных платформ, невозможность локального развертывания, отсутствие гарантий конфиденциальности персональных и корпоративных данных, а также потенциальную подверженность внешним регуляторным режимам, включая экспортные ограничения и требования к раскрытию информации. В условиях геополитической нестабильности такие риски трансформируются из технических в стратегические, угрожая национальной безопасности и устойчивости кризисного управления.

Отечественные LLM, такие как GigaChat (Сбер), YandexGPT, Alice AI и другие, разрабатываются с учетом специфики русскоязычного информационного пространства, нормативно-правовой базы Российской Федерации и требований к защите персональных данных. Ключевым преимуществом является возможность их локального развертывания, что исключает передачу чувствительных данных за пределы юрисдикции страны и минимизирует риски утечек, манипуляций или блокировок со стороны третьих сторон. Кроме того, адаптация моделей под российские данные,

включая статистику Росстата, реестры ЦБ РФ, таможенные и налоговые базы, повышает точность аналитических выводов и прогнозов, особенно в условиях структурных сдвигов, когда международные модели теряют релевантность из-за отсутствия обучения на локальных паттернах. Эмпирические кейсы 2023–2025 гг. демонстрируют, что использование российских LLM в государственном управлении и корпоративном секторе позволяет повысить эффективность принятия решений на 20–60%¹, сократить время реакции на кризисные события и обеспечить непрерывность цифровых сервисов даже при полной изоляции от глобальных ИТ-экосистем².

Таким образом, отечественные LLM выступают не просто как технологические аналоги зарубежных решений, а как инструменты обеспечения цифрового и экономического суверенитета, позволяющие сохранять контроль над данными, алгоритмами и процессами принятия решений в условиях глубокой неопределенности. Их применение способствует формированию антихрупкой экономической архитектуры, в которой искусственный интеллект становится основой для проактивной адаптации, а не уязвимым звеном зависимости. В этой связи развитие и широкое внедрение российских LLM следует рассматривать как стратегическую задачу, интегрированную в национальные проекты по цифровой трансформации и обеспечению устойчивого экономического роста.

Российские большие языковые модели, ориентированные на задачи управления данными и принятия решений в условиях экзогенных шоков, представляют собой совокупность высокопроизводительных систем и обеспечивает глубокий анализ текстов, интеграцию с поисковыми системами для доступа к актуальным данным, генерацию аналитических отчетов и прогнозирование на основе больших контекстов, что позволяет эффективно извлекать инсайты из неструктурированных датасетов и моделировать сценарии неопределенности, повышая точность решений на 30–40%

¹ Внедрение AI-решений в бизнес-процессы компаний-застройщиков. URL: https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/ai-resheniya-dlya-zastrojshikov/?internal_source=copypaste (дата обращения: 28.11.2025).

² Добролюбова Е.И., Южаков В.Н., Ефремов А.А., Клочкова Е.Н. [и др.]. Цифровое будущее государственного управления по результатам. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. С. 34.

в сравнении с традиционными методами¹. GigaChat (включая GigaChat MAX с мультимодальной архитектурой) выделяется поддержкой обработки текста, изображений и звука в рамках единого контекста до 200 страниц, автоматизацией интеллектуальных агентов для поэтапного разбора сложных задач, суммаризации документов и развертыванием модели развертывания IT-инфраструктуры, программного обеспечения и данных на территории компании и под ее полным контролем, минимизируя утечки данных в кризисах вроде санкций или пандемий. RuGPT3-варианты от Сбера фокусируются на классификации метаданных, выявлении аномалий и мониторинге качества данных, снижая операционные затраты втрое за счет автоматизированной очистки и генерации синтетических наборов для обучения в условиях дефицита реальных источников. Cotype (MTS AI) специализируется на извлечении информации из документов, автоматизации коммуникаций и генерации контента для HR, финансов и маркетинга, обеспечивая высокую точность в документообороте с акцентом на предиктивную аналитику рисков. T-Pro («Тинькофф», 32 млрд параметров) поддерживает тонкую настройку для финансовой аналитики, обработки транзакций и риск-менеджмента в реальном времени, интегрируясь в чат-боты и CRM для оперативных бизнес-решений под экзогенными нагрузками. Alice AI, эволюционировавшая из YandexGPT, усиливает диалоговые интерфейсы и создание ИИ-приложений через Yandex AI Studio, персонализируя рекомендации и прогнозируя спрос на основе мультимодальных входов. Для нивелирования рисков, связанных с геополитическими шоками, санкциями и ограничениями на импортные облака (такими как риски утечек персональных данных, несоответствия локальным регуляциям и зависимости от зарубежных API), целесообразно отдавать предпочтение локальным LLM с возможностью развертывания IT-инфраструктуры, программного обеспечения и данных на территории компании и под ее полным контролем: GigaChat MAX от Сбера (локальное размещение на серверах бизнеса через SberCloud), RuGPT3 от Сбера (адаптированные версии для корпоративных дата-центров) и T-Pro от «Тинькофф» с

¹ Русскоязычные LLM: отечественные разработки в сравнении с глобальными адаптациями. URL: <https://clck.ru/3RNYXH4> (дата обращения: 28.11.2025).

тонкой настройкой под закрытые среды, что обеспечивает полный контроль над данными, снижает задержки в обработке и повышает устойчивость систем к внешним сбоям, как демонстрируют кейсы МСП в 2023–2025 гг. с ростом эффективности на 20–60%¹.

Актуальной задачей для дальнейших исследований является разработка гибридных моделей управления рисками, в которых ИИ выступает одновременно как датчик угроз, аналитическая платформа и канал реализации антикризисных мер. Только такой синтез технологий, методов и стратегий позволит эффективно противостоять вызовам нестабильного глобального мира и обеспечить устойчивый рост на основе экономического суверенитета.

Список источников

1. Алгоритмы машинного обучения помогут точнее оценивать будущее российских компаний. – URL: <https://clck.ru/3RNYxh> (дата обращения: 28.11.2025).
2. Внедрение ИИ может принести российской экономике до 13 трлн руб. к 2030 г. – URL: <https://clck.ru/3RNZgN> (дата обращения: 28.11.2025).
3. Внедрение AI-решений в бизнес-процессы компаний-застройщиков. – URL: [zastrojshikov/?internal_source=copypaste](https://zastrojshikov.ru/?internal_source=copypaste) (дата обращения: 28.11.2025).
4. Где и как применяются цифровые двойники. – URL: <https://clck.ru/3RNa3k> (дата обращения: 08.12.2025).
5. Добролюбова, Е.И. Цифровое будущее государственного управления по результатам / Е.И. Добролюбова, В.Н. Южаков, А.А. Ефремов, Е.Н. Клочкова [и др.]. – Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. – С. 34.
6. Добролежа, Е.В. Возможности финансовых технологий в управлении бизнес-процессами индустрии 4.0 / Е.В. Добролежа // Модернизация российского общества и образования: новые экономические ориентиры, стратегии управления, вопросы правоприменения и подготовки кадров. Материалы юбилейной XXV Национальной научной конференции (с международным участием). – Таганрог, 2024. – С. 284.

¹ Рынок искусственного интеллекта в России: применение в различных отраслях и перспективы развития. URL: <https://clck.ru/3RNYdR> (дата обращения: 28.11.2025).

7. Искусственный интеллект: от фундаментальных проблем к прикладным задачам : в 2 томах / Е.Н. Макаренко, Н.А. Димитриади, Л.И. Ниворожкина [и др.]. – Ростов-на-Дону : Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2025. – 394 с. – EDN SVYAXR.

8. Как компьютерный разум служит государству. – URL: <https://clck.ru/3RNZb6> (дата обращения: 28.11.2025).

9. Размерности качества данных: обеспечение качества данных с помощью Great Expectations. – URL: <https://clck.ru/3RNZ8J> (дата обращения: 28.11.2025).

10. Рынок искусственного интеллекта в России: применение в различных отраслях и перспективы развития. – URL: <https://clck.ru/3RNZGq> (дата обращения: 28.12.2025).

11. Русскоязычные LLM: отечественные разработки в сравнении с глобальными адаптациями. – URL: <https://clck.ru/3RNYXH4> (дата обращения: 28.11.2025).

3.2 Интеграция цифровых технологий в управленческие процессы

Современные процессы ведения бизнеса и управления сталкиваются с нововведениями, которые связаны с внедряемыми информационно-коммуникационными технологиями, приводящими к изменению стратегий функционирования и управления предприятиями. Цифровые технологии оказывают существенное влияние на различные аспекты бизнеса, начиная от процессов производства и заканчивая стратегическим планированием.

Актуальность исследования цифровых технологий в бизнесе и управлении обуславливается требованиями настоящего времени к организациям. Изучение данного вопроса позволит понять и оценить решения, способствующие оптимизации и повышению эффективности существующих бизнес-процессов, поскольку внедряемые предприятиями инновации позволяют повысить конкурентоспособность и создают новые возможности для диверсификации бизнеса.

К современным цифровым технологиям, которые автоматизируют и повышают результативность бизнес-процессов ком-

паний, относят технологии искусственного интеллекта, большие данные, блокчейн, облачные вычисления. Перечисленные инновации оказывают влияние на все компании, вне зависимости от размера, так как получение доступа к современным технологическим решениям создает условия роста и развития компаний.

Стоит отметить, что исследуемые технологии вносят колоссальный вклад в повышение уровня автоматизации в бизнесе и сокращают человеческие ошибки при выполнении рутинных процессов, что позволяет снизить затраты на трудовые ресурсы, а также повысить качество выполняемых задач.

Инновационные решения на основе искусственного интеллекта, проведение аналитики больших данных позволяют предпринимателям принимать более точные и взвешенные стратегические решения. Упомянутые элементы цифровизации облегчают работу с большими объемами накопленных данных, структурируя и вычленяя зависимости в них. В результате управленцы принимают решения на основе проведенного анализа упомянутых данных, что подтверждает эффективность разрабатываемых ими стратегий и делает предприятие конкурентоспособным.

Как было сказано выше, цифровые технологии получили стремительное развитие. В результате чего организации стараются следить за цифровыми трендами, приспособиться и улучшить свои бизнес-процессы посредством появляющихся инструментов. Необходимым является рассмотрение следующих направлений развития цифровых технологий в бизнесе и управлении:

- искусственный интеллект и машинное обучение;
- электронная коммерция и мобильная торговля;
- омниканальная розничная торговля;
- большие данные и аналитика;
- интернет вещей;
- виртуальная реальность¹.

Рассмотрим детально каждый представленный элемент развития цифровых технологий в бизнесе и управлении.

¹ Кунцман А.А. Трансформация внутренней и внешней среды бизнеса в условиях цифровой экономики // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2020. №11(93). С. 1.

Технологии, основанные на применении искусственного интеллекта (далее – ИИ), позволяют на основе имеющихся данных осуществить важные стратегические решения и автоматизировать рутинные процессы. В своей работе компании часто используют нейронные сети в качестве элемента ИИ. На основе собранных организацией данных можно создать и обучить нейронную сеть, которая вычленил имеющиеся паттерны в датасете и оптимизирует ряд задач. Создание и обучение нейросетевой модели может происходить как в компании, так и в сторонних аналитических организациях, важны лишь данные, которые получены в ходе деятельности компании. В последствии технологии, основанные на искусственном интеллекте, предназначены для осуществления предсказаний на вновь появляющихся данных. Описываемые решения способны анализировать историю покупок пользователей и осуществлять прогноз на следующие совершения транзакций: на сумму, категорию товаров.

Машинное обучение (Machine learning – ML) является элементом искусственного интеллекта и также требует большое количество данных. С помощью моделей ML, например, кластеризации, можно сегментировать клиентов и каждому сегменту предоставлять специальные предложения и скидки на определенные товары. Таким образом можно сегментировать не только клиентов, но и продукцию компании для более детального анализа. Другие модели, к примеру, регрессионные, способны анализировать данные о производстве и продаже продуктов и предлагать оптимальную цену.

Описанные проблемы, с которыми помогают справляться применение машинного обучения и искусственного интеллекта, также могут находить решение в приложениях, которые основаны просто на математических алгоритмах (без обучения на большом количестве данных) и системах для анализа и оптимизации бизнес-процессов. Здесь следует привести ключевое отличие, которое является преимуществом программных продуктов, основанных на использовании ИИ и моделей ML. Решение по тому или иному вопросу выдается лицу, принимающему решение, меньше чем за секунду. В этом основное преимущество подобных продуктов. Продукты, основанные на математических алгоритмах без

предварительного обучения, требуют проведения анализа пользователя: добавление данных, их обработки, применения аналитического инструментария – и только потом формируют решение. В то время как продукты на базе ИИ и моделей ML выдают сразу результат, на основе которого можно принимать управленческие решения.

В связи с этим интеграция программных продуктов на основе искусственного интеллекта и моделей машинного обучения является наиболее эффективным решением для оптимизации выполнения производственных и иных бизнес-процессов.

Электронная коммерция стала важной частью торговли на современном рынке. Важным направлением в развитии данной технологии является использование несколько каналов коммуникации: онлайн-магазин и офлайн-магазин. В свою очередь онлайн-торговля подразумевает выделение еще ряда каналов связи между продавцом и покупателем: социальные сети, мессенджеры, сайт, мобильные и десктопные приложения.

Электронная торговля очень распространена в современном мире. У каждой компании имеется возможность приобретения товара через интернет. В связи с чем компаниям необходимо постоянно совершенствовать свой онлайн-магазин. Широкое распространение смартфонов привело к возникновению мобильной торговли, поэтому компаниям необходимо разрабатывать интуитивно понятный интерфейс мобильного приложения для пользователей, чтобы удерживать их на своей платформе.

Омниканальная розничная торговля представляет собой стратегию, применяя которую компании объединяют различные каналы продаж для создания цельного опыта потребителя. Единое непрерывное взаимодействие с клиентами позволяет организациям увеличить продажи и, соответственно, прибыль, а потребителям – переходить на любую удобную и доступную платформу для совершения покупок.

Большие данные (Big Data) и аналитика являются важной частью, на основе которых принимаются какие-либо решения менеджментом организации. Осуществление сбора данных, их качественная обработка и применение аналитического инструментария открывает такие возможности перед организациями, как со-

ставление портретов потребителей, прогнозирование спроса, предсказание тенденций в поведении клиентов и прочее. Использование данных технологических новаций способствует улучшению торговой стратегии, оптимизации управления ресурсами (в том числе человеческими), разработке эффективных маркетинговых кампаний для каждого потребительского сегмента.

Интернет вещей представляет собой концепцию соединения физических устройств, то есть компьютерных технологий или мобильных устройств, с интернетом для осуществления сбора, обмена и анализа данных. Данный инструмент позволяет компаниям обладать полной информацией о работе и использовании устройств, автоматизировать бизнес-процессы, увеличить уровень безопасности, оптимизировать выполнение производственных задач, а также улучшить эффективность работы предприятия. То есть, используя датчики и различные устройства, имеющие доступ к интернету, компании могут осуществлять контроль товарных ресурсов, следить за управлением логистических процессов, а также осуществлять сбор данных о потребительском поведении.

Следующей технологий развития является виртуальная реальность. Данная новация является относительно новой, но стремительно набирает популярность среди компаний и их потребителей. Появление данной технологии способствовало развитию новых взаимодействий с продаваемой продукцией. К примеру, появилась 3D-визуализация товаров, что позволяет потребителю тщательно проанализировать товар перед осуществлением покупки, рассмотрев его со всех сторон. Также онлайн-магазины одежды, с помощью рассматриваемого инструмента, внедрили технологию «онлайн-примерки»: пользователь загружает свою фотографию и может осуществлять примерку одежды и обуви, не выходя из дома.

Исходя из вышеописанных направленностей развития цифровых технологий в бизнесе и управлении, можно заключить, что компании, имеющие подобные инструменты у себя в арсенале, обладают сильнейшим конкурентным преимуществом. Наличие рассмотренных технологий помогает организациям оценить текущую ситуацию на рынке и спрогнозировать будущее положение дел.

Для примера рассмотрим деятельность ресторанного бизнеса, который развивается по всему миру и является высокоприбыльным. Несмотря на это, он является одним из самых рискованных, т.к. большинство вновь открываемых ресторанов зачастую не справляются с конкуренцией и закрываются в первый год работы, сложно сделать ресторанный бизнес рентабельным, когда существует высокая концентрация конкурентов.

Для того чтобы оставаться конкурентоспособными, многие рестораны внедряют в свою деятельность инновационные продукты, методики продвижения и рекламы. Внедряемые инновации следует рассматривать не только как появление чего-то нового и весьма необычного в ресторане, но и как представление имеющегося старого с новой подачей для посетителей.

Инновационные средства – основа двигателей рынка. Так, чтобы ресторан оставался актуальным, предпринимателю необходимо вводить инновационную продукцию, а также инновационные приемы маркетинга и рекламы, что включает в себя упаковку, дизайн предоставляемой продукции и ее продвижение. Применительно к ресторанному бизнесу то, что инновационные средства могут представлять собой не только создание чего-то нового, но и необычный подход к представлению уже имеющейся продукции на потребительском рынке.

Таким образом, инновации представляют собой совокупность процессов, позволяющих использовать имеющиеся данные, знания и информацию для создания, внедрения и усовершенствования продукции.

Инновационные средства служат передовыми технологиями развития организаций и включают в себя не только внедрение современных цифровых технологий для оптимизации бизнес-процессов, но и представление в глазах пользователя процессов в организации под кардинально новым углом. Используя предоставленные возможности, ресторанный бизнес может стать высокотехнологичным и инновационным, привлекательным для клиентов и выделяющимся на фоне конкурентов. Рестораны могут предоставлять свои услуги более качественно и быстрее посредством использования исследуемых технологий.

В частности, ресторанный бизнес может использовать инновационные средства при общении с клиентами: оформление заказов в приложении, не контактируя с официантом, и поступление заказов сразу на кухню; представление блюд в меню с помощью технологий виртуальной реальности (3D-моделирование блюд в меню ресторана); таргетированная реклама ресторана для посетителей, которые уже осуществляли заказ блюд данной кухни в каком-либо другом месте или интересовались ею и т.д. С помощью внедряемых современных технологий ресторан может сократить издержки, оптимизировать бизнес-процессы и повысить прибыльности и клиентскую базу.

Использование цифровых решений в деятельности ресторана является сложной системой, где каждый элемент взаимосвязан с другим. Описанная взаимосвязанная система организаций общественного питания может включать отслеживание посредством инновационных средств ресурсов ресторанного бизнеса, контроль и прогнозирование сроков, назначение исполнителей заказов и многое другое¹.

Необходимо учесть особенность ресторанного бизнеса – это предоставление услуг. Соответственно, внедрение цифровых инновационных решений также сопровождается рядом особенностей ввиду такого рода деятельности. В данной сфере под инновациями часто понимается создание новых видов услуг, модернизация и цифровизация услуг, направленных на повышение качества и эффективности всех процессов деятельности организации общественного питания.

Внедрение инноваций в ресторанный бизнес позволяют сократить затрачиваемые человеческие ресурсы. Например, введение заказа онлайн позволяют сократить время официанта на общение с клиентов и ускорить процесс передачи желаемых клиентом блюд сразу на кухню. Также анализируемый ресторан имеет цифровое решение, позволяющее разрабатывать стратегии управления ресторанным бизнесом – это система Liko. Данная технология является CRM-системой, позволяющей регистрировать посе-

¹ Авдеенко Т.В., Алетдинова А.А. Цифровизация экономики на основе совершенствования экспертных систем управления знаниями // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета, экономические науки. 2022. №1. С. 7–18.

тителей в ресторане, бронировать столики, оформлять заказы посетителей, распечатывать чеки. Вся информация сохраняется в базу данных и накапливается там же. С помощью имеющейся информации управленцы могут осуществлять мониторинг посетителей: любимые блюда, спрос на определенную категорию блюд, любимое место в зале и т.д. Тем самым организовывается индивидуальный подход к каждому посетителю, что не дает образоваться оттоку клиентов.

Несмотря на собираемую цифровыми системами информацию, разработка стратегий и принятий управленческих решений является трудоемким процессом и требует высококвалифицированных специалистов в этой области. Необходимо оценить условия внедрения в бизнес-процессы востребованной инновационной технологии для поднятия конкурентоспособности ресторана. Помимо этого, следует учесть, что внедрение современных инновационных решений сопровождается большими денежными затратами (как установка самого оборудования / программного средства, так и обучение персонала). В связи с чем, необходимым является рассмотрение рисков, связанных с покупкой и внедрением новых технологий в процессы бизнеса.

Риски, связанные с внедрением инновационных технологий в ресторанный бизнес, могут быть следующими:

- финансовые риски, которые включают в себя требование значительных инвестиций для внедрения цифровых решений в деятельности ресторана (как сказано выше: обучение персонала и установка программного обеспечения); неудачное внедрение способно привести к ощутимой потере денежных средств;
- совершенно новые технологии могут отражать технические проблемы: сбои в работе сервера, сообщение о технических ошибках в работе различных алгоритмов и т.д.;
- внедрение современных цифровых решений в деятельность ресторана может увеличить риск утечки данных (о самой компании, а также о ее клиентах), что сопровождается репутационными потерями;
- применение технологий, которые позволяют осуществлять заказ онлайн, не контактируя с клиентами, может унести за собой часть посетителей ввиду потери упомянутого контакта;

- современные решения должны интегрироваться в существующие бизнес-процессы и осваиваться сотрудниками быстро, иначе теряется конкурентное преимущество перед другими заведениями общественного питания;

- необходимость постоянного обновления электронных систем, сопровождающееся большими денежными затратами.

Современные процессы бизнеса и управления сталкиваются с нововведениями, которые связаны с внедряемыми информационно-коммуникационными технологиями, приводящими к изменению стратегий функционирования и управления предприятиями. Цифровые технологии оказывают существенное влияние на различные аспекты бизнеса, начиная от процессов производства и заканчивая стратегическим планированием.

Одним из основных преимуществ внедрения инновационных технологий в бизнес-процессы и управление организаций является возможность развития и создание конкурентных преимуществ. Применяя описанные в работе технологии, компании способны эффективно вести свою деятельность, учитывать предпочтения клиентов на основе собранных данных и тем самым увеличивая рентабельность собственного бизнеса.

Можно перечислить примеры удачных цифровых решений, интегрированных в ресторанный бизнес. Первым примером является бронирование столиков через онлайн-приложение заведения. После этого введена еще одна успешная инновация – доставка блюд на дом из любимого ресторана, возможность скидки при выборе самовывоза. Проведение в социальных сетях различных конкурсов, направленных на привлечение клиентов: розыгрыш блюд, бесплатного ужина в ресторане, абонемент на посещение заведения и т.д. Относительно новыми технологиями, пришедшими в ресторанный бизнес, можно назвать электронное меню – QR-коды с меню представлены прямо на столиках в заведении, клиент самостоятельно может ознакомиться с блюдами, не дожидаясь официантов.

Внедрение в повседневную деятельность ресторанов электронного меню стало фишкой: менеджменту компаний ресторанного бизнеса стало проще корректировать и уточнять имеющиеся напитки и блюда, вводить сезонные предложения и акции без необходимости в заказе печатных вариантов; посетители могли

осуществить подбор алкогольного напитка по необходимым критериям (страна, год) и получить рекомендации по блюду, подходящему к выбранному алкоголю; прочитать подробно об ингредиентах в блюдах, просмотреть калорийность; следить за итоговой ценой заказа в чеке; пользоваться электронным меню можно посредством QR-кода, который открывает на смартфоне клиента систему El-Menu, состоящую из следующих подсистем: клиент, официант, повар, администрирование, интеграция с бухгалтерской системой.

То есть данная система используется на базе планшетных компьютеров или моноблоков. К преимущественным возможностям системы относятся:

- интеграция системы с существующими системами ресторана, отсутствие потери и утечки данных;
- преимущества электронного меню для пользователей: просмотр состава и калорийность блюда, отслеживание стоимости заказа, возможность выбора количества порций, отслеживание выполнения и стадий заказа;
- в случае отказа от электронного оформления заказа – кнопка вызова официанта;
- на первой странице открывающегося программного обеспечения – спецпредложения и акции, о которых могли бы умолчать сотрудники.

К преимуществам, получаемым клиентами, можно отнести следующие возможности:

- удобный и понятный интерфейс электронного меню;
- возможность вызова официанта в любой момент;
- возможность указания желаемого времени подачи заказа;
- способность влиять на рейтинг как заказываемых блюд, напитков, так и на рейтинг заведения в целом путем оставления отзыва через систему.

Ресторан также получает ряд преимуществ:

- постоянно растущее число новых клиентов за счет пользования подобной системой;
- рост статуса и репутации заведения, получение конкурентного преимущества перед остальными заведениями;

- увеличение числа постоянных клиентов, готовых пользоваться данной системой в целях экономии времени;
- возможность выбора языка меню, то есть таким образом расширяется аудитория на иностранных посетителей;
- быстрота вноски изменений в меню;
- автоматическое ведение статистики для выявления более сильных и более слабых позиций в меню;
- возможность получения обратной связи от гостей;
- лучшая рекламная площадка ресторана.

К основным недостаткам применения данного вида систем стоит отметить следующие:

- отсутствие чаевых у обслуживающего персонала;
- потеря индивидуального контакта между гостем и официантом;
- необходим постоянный доступ в интернет для полноценной работы системы;
- возможные сбои в работе самой системы, которые отражаются негативно на впечатлении потребителя.

Анализируемый ресторан «Панорама» является активным пользователем цифровых технологий в ежедневной деятельности ресторана. Для повышения качества обслуживания и предоставляемых блюд владельцы ресторана не жалеют инвестиционных средств на приобретение различного рода цифровых решений для эффективного ведения дел в ресторане. В управлении рестораном используются такие программные продукты, как Asana, Trello, Jira, которые позволяют эффективно организовать работу и распределять задачи между сотрудниками.

Для создания качественных блюд и введение их в меню ресторана используют программное обеспечение, позволяющее визуализировать будущее блюдо – Computer-Aided Design (CAD). Данная платформа позволяет создать блюдо не только качественным с точки зрения вкуса, но и с визуализации. Помимо представления блюд данное программное обеспечение используется при проектировании залов ресторана – просматривается различные виды дизайна и выбирается наиболее подходящий, организовывается эффективное пространство для работы кухни, располо-

жение столов для комфортного времяпрепровождения посетителей. Это сокращает время на поиски и денежные затраты на привлечение высококвалифицированных специалистов по чертежам и дизайну пространств.

Фишкой ресторана «Панорама» является использование технологий виртуальной реальности. Гости ресторана способны с помощью VR-очков опробовать все блюда, предлагаемые кухней ресторана, и выбрать наиболее понравившееся. Это позволяет клиентам сначала визуализировать все интересующие блюда и затем осуществить выбор. Подобные технологии привлекают достаточно много посетителей и удерживают их. Данные технологии редко встречаются в ресторанах, что, несомненно, является преимуществом рассматриваемой организации.

Как и любая современная организация, «Панорама» использует системы электронного документооборота в своей деятельности для эффективного учета всех процессов, которые осуществляются в ресторане. Система включает в себя, помимо базовых документов, наличие технологических карт, по которым осуществляется приготовление блюда. Все сотрудники подключены к системе и в любой момент могут воспользоваться данными картами и не тратить лишнее время на поиск нужного рецепта.

Помимо перечисленного, «Панорама» является пользователем CRM-системы, которая позволяет организовывать взаимоотношение с клиентами. Данное ПО предназначено для бронирования столиков посетителями, хранение информации об их предпочтениях и прочее. Осуществляется постоянный мониторинг собираемых данных о предпочтениях гостей ресторана, на основе чего корректируется меню, вводятся сезонные предложения и т.д. Наличие данной системы способствует эффективной стратегии управления в отношении программ лояльности, удержанию постоянных клиентов и привлечению новых.

Для проведения маркетинговых кампаний ресторан использует популярные веб-серверы, такие как:

- HubSpot;
- Salesforce Marketing Cloud;
- Mailchimp.

Данные платформы позволяют настроить правильную и эффективную таргетированную рекламу, ориентированную на выделенные потребительские сегменты ресторана. В результате каждому потребителю предоставляется уникальный контент, характеризующий его предпочтения. Таким образом привлекается большее количество клиентов, увеличиваются продажи ресторана и, соответственно, растет прибыль.

Фактором успеха ресторанного бизнеса в современную эпоху является создание визуально красивого, интуитивно понятного сайта. Сайт «Панорамы» разработан с привлечением дизайнеров, в результате чего пользуется популярностью у своих клиентов и привлекает дополнительную аудиторию. Помимо этого, сайт является удобным в пользовании – понятны этапы оформления заказа, предоставлена информация о блюдах, акциях, рейтинге самого ресторана и просматриваемых блюд. Пользователи могут оставлять отзывы, ставить оценки, тем самым формируя рейтинг ресторана.

Современный мир диктует множество условий для удержания позиций ресторана – ведение и поддержание социальных сетей. Ежедневные посты в социальных сетях, быстрые ответы на сообщения от гостей в мессенджерах позволяют удерживать и привлекать посетителей в ресторан. Это способствует формированию устойчивой репутации бренда и укреплению его онлайн-присутствия.

Несмотря на большое количество преимуществ внедрения цифровых решений в повседневную деятельность бизнеса, перед принятием решения об интеграции упомянутых инструментов необходимо оценить существующие риски и принимать более адекватные решения. Необходимо проработать проблемы, которые могут возникнуть, и разработать план по быстрому их устранению.

Анализ влияния цифровых технологий на бизнес-процессы и управление компаний позволил определить, что цифровые технологии играют ключевую роль в бизнесе и управлении, так как определяют конкурентоспособность и дальнейшее развитие компаний.

Список источников

1. Бакин, А.В. Промышленная политика в цифровой экономике: проблемы и перспективы / А.В. Бакин // Труды Научно-практической конференции с Международным участием. – 2022. – 699 с.
2. Гузей, В.А. Аналитическое исследование парадигмы корпоративной устойчивости / В.А. Гузей // Учет и статистика. – 2024. – №2(74). – С. 38–49.
3. Кунцман, А.А. Трансформация внутренней и внешней среды бизнеса в условиях цифровой экономики / А.А. Кунцман // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2020. – №11(93). – С. 1.
4. Макаренко, Е.Н. Обеспечение устойчивого развития российской агропродовольственной системы в контексте основополагающих факторов и перспектив / Е.Н. Макаренко, В.А. Гузей // Учет и статистика. – 2025. – №2(78). – С. 20–30.
5. Усенко, Л.Н. Анализ индексов, критериев и рейтингов в сфере устойчивого развития / Л.Н. Усенко, Е.Н. Макаренко, В.А. Гузей // Учет и статистика. – 2025. – №1(77). – С. 11–20.
6. Усенко, Л.Н. Совершенствование аналитического обеспечения устойчивого развития / Л.Н. Усенко, Е.Н. Макаренко, В.А. Гузей // Учет и статистика. – 2024. – №3(75). – С. 15–25.
7. Усенко, Л.Н. Теоретические аспекты исследования видов устойчивости в системе показателей устойчивого развития организации / Л.Н. Усенко, В.А. Гузей // Учет и статистика. – 2024. – №1(73). – С. 29–40.

3.3. Теоретический анализ архитектур диалоговых систем с помощью больших языковых моделей

После пандемии, вызванной COVID-19, большое количество отраслей экономики адаптировались к работе дистанционно и остались в гибридном режиме даже после окончания пандемии. Одна из таких сфер – это сфера HR. В современной экономике

важно проводить найм не только в рамках родного города, но и также в других регионах или стран. В данных условиях, специалисты по подбору персонала получают большой объем откликов на вакансии, в свою очередь это существенно увеличивает нагрузку на отдел. Отдел кадров представляет собой не только рекрутинг, но еще и работу с кадрами внутри компании. В связи с высокой нагрузкой, многие компании не могут позволить себе качественно отбирать каждого кандидата, который откликается на их вакансию. На данный момент существует множество методов автоотбора персонала. Специальные фильтры по ключевым словам, автопроверка по семантическим показателям. Такие решения помогают отсеять большую часть кандидатов, но не решают основную проблему, где рекрутеру все равно необходимо проводить первичный скрининг кандидата. Благодаря развитию больших языковых моделей, можно анализировать и получать краткую выжимку по резюме автоматически. Такие решения показывают свою эффективность в работе, но не отменяют дистанционную или личную встречу с каждым кандидатом, в зависимости от сложности вакансии. В тоже время развитие языковых моделей не останавливается только на входящих текстовых данных, но и на прямом понимании входящего аудиопотока и также аудиовывода. Целью данного исследования является проверка гипотезы о возможности использования больших языковых моделей для автоматизации этапа дистанционного интервьюирования кандидатов. Насколько экономичнее использовать все элементы по отдельности или использовать готовые модели, принимающие на вход только аудиопоток. Данная работа демонстрирует возможность использования компактных языковых моделей в сложном рабочем процессе, а также возможность использования их без огромных затрат, нежели заниматься их дообучением.

Исследуемая область содержит множество работ в сфере диалоговых систем. В этом исследовании, в частности, мы обращаем внимание на реализацию в первую очередь моделей с уже готовыми audio integration модулями. Обратимся к работе Tang et al в которой представили мультимодальную модель SALMONN¹. В ней авторы

¹ Changli T., Wenyi Yu, Guangzhi S., Xianzhao C. [et al.]. SALMONN: Towards Generic Hearing Abilities for Large Language Models // arXiv.org. – URL: <https://arxiv.org/abs/2310.13289> (дата обращения: 19.12.2025)

рассказывают о том, как смогли получить LLM с системой audio-speech encoder. Отличительной вещью является умение понимания речи. Проблема такого подхода в том, что мы не можем улавливать, что именно сказал человек, без результата самой модели. При поэтапной обработке аудиоданных возможно внедрение дополнительных этапов предобработки. Т.е. если рассматривать вариант с поэтапным pipeline-обработкой, то появляется возможность обработать входящий текст перед подачей в модель. Это может быть простая предобработка, так и защита от промпт-инъекций. Также сложность такого решения предполагает собой, что не все доступные языки могут подойти в конкретной бизнес-среде.

В end-to-end-подходе система является единым алгоритмом, который принимает входные данные, после выдает результат без явных промежуточных. Ключевым преимуществом является отклик, за счет принятия на вход сразу аудиопотока минимизируется дополнительная обработка сторонними компонентами декодинга. Но такой подход требует значительного объема данных для обучения и также вызывает сложности с интерпретацией промежуточных решений, поскольку внутри модели отсутствуют явные этапы обработки данных, понятные человеку.

Если рассматривать искомый подход, то ASR-модели имеют большую вариативность и их можно найти для любого подходящего языка. Одним из таких примеров является Omnilingual ASR¹, благодаря таким моделям различные продукты с языковыми моделями в основании могут получать аудиоввод без дообучения для понимания аудиопотока. Альтернативно работа Mundnich et al. рассматривает zero-resource speech translation и ASR² с использованием мультязычных LLM, где аудио представляется через скрытое embedding-пространство в LLM без парных аудиотекстовых данных, что иллюстрирует потенциал LLM для speech-понимания в условиях минимальной разметки.

В контексте применения в задачах кадрового отдела, а именно автоматизации первичного интервьюирования или анализа ре-

¹ Omnilingual ASR team, Gil Keren, Artyom Kozhevnikov, Yen Meng. Omnilingual ASR: Open-Source Multilingual Speech Recognition for 1600+ Languages // arXiv.org. URL: <https://arxiv.org/abs/2511.09690> (дата обращения: 19.12.2025).

² Mundnich K., Xing Niu, Mathur P., Ronanki S. [et al.]. Zero-resource Speech Translation and Recognition with LLMs // arXiv.org. URL: <https://arxiv.org/abs/2412.18566> (дата обращения: 19.12.2025).

зюме на основе текстовых данных, предпочтение отдается к более гибко настраиваемому методу. End-to-end-модели могут подойти там, где требуется высокая скорость отклика, например, при автоматическом проведении первичного скрининга. В режиме живого диалога один из главных критериев – это скорость ответа системы, что способствует поддержанию имитации реального диалога. Pipeline-системы применимы там, где требуется подробный контроль по каждому действию системы. Если рассматривать такой подход на задачу первичного скрининга, то важным критерием становится структурность проведения всего сценария. В продуктовых кейсах очень важно контролировать каждый процесс работы, так и с автоматическим интервьюированием. В задачах данного класса недопустимы свойственные генеративным моделям галлюцинации или отход от контекста. За счет подробного разбиения всего процесса на пункты получается возможность настроить каждый пункт в системе. В сфере языковых моделей применяются методики function calling и structured output.

Вызов функций представляет собой важный инструмент при разработке агентных систем. Такие системы коррелируют с пошаговыми системами в связи с созданием определенного перечня действия для модели. Структурированный вывод дает возможность заранее знать, в какой форме будет вывод языковой модели. Такой инструмент позволяет прописать заранее каждый этап собеседования и предугадать всевозможные сценарии, чтобы избежать галлюцинаций или же отсутствие контекста у модели.

Таким образом мы можем контролировать весь процесс генерации модели на каждом ее этапе, что делает возможным ее применение в реальных сценариях использования. Благодаря системе function calling мы можем превратить задачу генерации модели в следующий вид:

$$u \rightarrow F \times X, \tag{1}$$

где u – пространство пользовательских вопрос/ответов,

$F = \{f_1, \dots, f_m\}$ – набор допустимых функций,

$X = U_{i=1}^m x_i$ – объединенное пространство допустимых параметров.

Технология автоматического вызова функций стала стандартом для современных моделей. Для каждой функции f_i сопоставляется JSON- или YML-файл, в котором прописываются необходимые параметры к функции. Более подробно такая технология рассмотрена в этой работе¹. В рамках данной работы мы рассматриваем интент-классификацию, языковая модель сопоставляет ввод q с предложением о том, нужна ли функция, если да, то какая. Модель предсказывает имя функции и соответствующие параметры, формируя структурированный вывод, который заранее также должен быть прописан для structured output.

Для задач с вложенными вызовами API или зависимостями параметров, как в сложных инженерных или агентских системах, была предложена база данных NESTFUL² для оценки способности моделей к последовательному вызову функций. Такого рода датасеты доказывают возможность применения моделей для задач вызова необходимых функций, а не просто генеративных текстовых моделей. В данной работе такой метод позволяет нам предоставить LLM определенный набор функций, который мы хотим, чтобы она выполняла. За счет этого мы всегда видим конечный результат, который выдает нам модель по заданному сценарию. Такого рода подход обеспечивает возможность в продуктовых задачах использовать языковые модели без опасения неточностей, связанных с не тем выводом или же prompt injection методами. А также имеется возможность настроить более глубоко выводы моделей за счет prompt engineering³. Главная цель данной работы – продемонстрировать разницу в работе языковых моделей в виде pipeline, включающих в себя отдельные модули для ASR, TTS, и сопоставить с решением, где уже необходимые слои заложены в архитектуру модели.

Как говорилось ранее в работе, отличительной особенностью данного подхода является модульность. В данном эксперименте

¹ Abdelaziz I., Basu K., Agarwal M., Kumaravel S. [et al.]. Granite-Function Calling Model: Introducing Function Calling Abilities via Multi-task Learning of Granular Tasks // arXiv.org. URL: <https://arxiv.org/abs/2407.00121> (дата обращения: 19.12.2025).

² Basu K., Abdelaziz I., Kate K., Agarwal M. [et al.]. NESTFUL: A Benchmark for Evaluating LLMs on Nested Sequences of API Calls// arXiv.org. URL: <https://arxiv.org/abs/2409.03797> (дата обращения: 19.12.2025).

³ Rizal Khoirul Anam. Prompt Engineering and the Effectiveness of Large Language Models in Enhancing Human Productivity // arXiv.org. URL: <https://arxiv.org/abs/2507.18638> (дата обращения: 19.12.2025).

рассматривалась диалоговая система с модульным решением, где за основу бралась маленькая языковая модель Qwen3 4b, а именно fine-tune-версия от команды RuAdapt¹. Главное отличие от оригинальной модели является обновленный токенизатор, а также новый русский корпус, который также лежал в основе обучения модели. Это позволило значительно улучшить понимания русского текста языковой моделью, а также ускорить время ответа, т.к. благодаря обновленному токенизатору мы имеем меньшее количество токенов для обработки. Для ASR использовался Whisper-small, но прежде чем выдавать результат, также важно использовать технологию под названием VAD. В нашем случае она отвечала за определение того, что сказал человек. Если же он произнес что-то, что не относится к тексту или просто издал какой-то звук, то VAD должен определить, отправлять ли дальше текст или нет.

$$s_i = VAD(x(t)), \quad 2$$

где s_i – отдельный сегмент речи за t – время.

Классификация в VAD происходит с помощью легковесной NLU, в ходе эксперимента это была модель qwen2.5 0.5b, она классифицирует полученный текст и определяет по интендам (намерениям).

$$p(intent|T_i) = NLU(T_i), \quad 3$$

где p – вероятность по категориям.

В данном эксперименте использовались категории: valid, invalid, где определялось, валидный текст или нет. Таким образом имитировалась непрерывная работа диалоговой системы, благодаря этим категориям можно определять, перебивает ли человек языковую модель или просто издал какой-то звук, не относящийся к теме разговора. Дальнейшая работа передается в языковую модель с уже заранее заданным сценарием. Модель не генерирует текст в свободной форме, а выбирает действие a_i из дискретного набора:

$$a_i \in A := \{repeat, clarify, accept, go_{back}\}. \quad 4$$

¹ Tikhomirov M., Chernyshov D. Facilitating Large Language Model Russian Adaptation with Learned Embedding Propagation // Journal of Language and Education. 2024. Т. 10. №4. Pp. 130–145.

Пусть C_i — это контент (вопрос и предыдущий ответ / стадия ответа), тогда LLM выберет:

$$a_i = \operatorname{argmax}_p(a|C_i). \quad 5$$

То есть классификация происходит в фиксированном пространстве и модель генерирует то, что мы от нее ожидаем. Такое решение позволяет детально настраивать систему для конечного продукта, а также защищает модель от галлюцинаций. А дальнейший выбор передается на генерацию аудиопотока и идет далее по заданном сценарию.

В чем такой подход лучше, чем RealtimeGPT системы? В первую очередь он позволяет выстроить четкий pipeline работы и контролировать каждый этап. Если сравнивать с альтернативным решением, то, когда аудио поступает в RealtimeGPT-модель, то далее мы не можем напрямую контролировать исходящий аудиопоток из нее, что сильно увеличивает риск неблагоприятного ответа или галлюцинаций во время реального диалога. Во-вторых, это стоимость, RealtimeGPT-модели доступны в основном по API, а легковесные решения размером 4b–8b отсутствуют и дороги в обучении с нуля. Модульное решение значительно дешевле в связи с тем, что имеется возможность собрать его с помощью open-source-решений и использовать локально. Из минусов нужно выделить, что задержка в ответе такого решения больше, чем если бы мы посылали аудиопоток в предназначенные для этого LLM. Среднее отклонение в задержке в ходе эксперимента было около 1–2 с. Что может являться значительным для некоторых бизнесов, которые рассматривают такое решение.

Показано, что в прикладных сценариях, таких как первичный скрининг кандидатов, требованиями являются воспроизводимость поведения системы, возможность детального контроля каждого этапа диалога. В отличие от end-to-end-архитектур, где генерация ответа осуществляется в непрерывном режиме и слабо поддается внешнему контролю, pipeline-подход позволяет явно задать структуру сценария интервью и ограничить пространство допустимых действий языковой модели.

Экспериментальная реализация системы продемонстрировала практическую применимость данного подхода. Использование

малой языковой модели Qwen3 4B (в fine-tune версии RuAdapt) в сочетании с ASR-модулем Whisper-small, VAD-модулем и легкой NLU-моделью для интент-классификации позволило добиться устойчивой работы диалоговой системы в непрерывном режиме. Отдельное внимание было уделено предварительной фильтрации аудиосегментов и классификации валидности пользовательского ввода, что критически важно для предотвращения некорректных переходов сценария при фоновых шумах или прерывании речи.

Целью данной работы было показать разницу в подходе и то, почему важно расставлять критерии не на отклик, а на системный подход, что даже в эпоху языковых моделей, которые позволяют в realtime-режиме получать аудиопоток и генерировать новый, этот подход не всегда является главным в решении задач диалоговых систем. Описанный подход показывает, как можно модульно использовать такую же систему дешевле, а главное – надежней. Так как каждый этап разработки предсказуем и доступен для отладки.

Список источников

1. Abdelaziz, I. Granite-Function Calling Model: Introducing Function Calling Abilities via Multi-task Learning of Granular Tasks / I. Abdelaziz, K. Basu, M. Agarwal, S. Kumaravel [et al.] // arXiv.org. – URL: <https://arxiv.org/abs/2407.00121> (дата обращения: 19.12.2025).
2. Basu, K. NESTFUL: A Benchmark for Evaluating LLMs on Nested Sequences of API Calls / K. Basu, I. Abdelaziz, K. Kate, M. Agarwal [et al.] // arXiv.org. – URL: <https://arxiv.org/abs/2409.03797> (дата обращения: 19.12.2025).
3. Mundnich, K. Zero-resource Speech Translation and Recognition with LLMs / K. Mundnich, X. Niu, P. Mathur, S. Ronanki [et al.] // arXiv.org. – URL: <https://arxiv.org/abs/2412.18566> (дата обращения: 19.12.2025).
4. Omnilingual ASR team. Omnilingual ASR: Open-Source Multilingual Speech Recognition for 1600+ Languages / Omnilingual ASR team, G. Keren, A. Kozhevnikov, Y. Meng // arXiv.org. – URL: <https://arxiv.org/abs/2511.09690> (дата обращения: 19.12.2025).

5. Rizal, Khoirul Anam. Prompt Engineering and the Effectiveness of Large Language Models in Enhancing Human Productivity / Khoirul Anam Rizal // arXiv.org. – URL: <https://arxiv.org/abs/2507.18638> (дата обращения: 19.12.2025).

6. Tang, C. SALMONN: Towards Generic Hearing Abilities for Large Language Models / C. Tang, W. Yu, G. Sun, X. Chen [et al.] // arXiv.org. – URL: <https://arxiv.org/abs/2310.13289> (дата обращения: 19.12.2025).

7. Tikhomirov, M. Facilitating Large Language Model Russian Adaptation with Learned Embedding Propagation / M. Tikhomirov, D. Chernyshov // Journal of Language and Education. – 2024. – Т. 10. – №4. – Pp. 130–145.

3.4 Прогнозирование экономического роста методами машинного обучения

Детерминанты экономического роста носят многомерный и комплексный характер. Современные эмпирические исследования отошли от узких моделей, фокусирующихся на накоплении физического и человеческого капитала, и оценивают широкий спектр гипотез относительно экономических, институциональных, социально-политических, религиозных, этнических, культурных переменных, определяющих новые процессы в экономическом росте разных стран.

Экономический рост рассматривается как совокупный результат (синергетический эффект) взаимного влияния различных факторов. В частности, инвестиции в искусственный интеллект считаются мощным драйвером изменений¹, но их эффективность находится в тесной зависимости от качества рабочей силы, в то же время инвестиции в основной капитал не дадут должного эффекта при наличии слабых институтов.

В таких условиях актуальной исследовательской задачей становится идентификация и количественная оценка влияния новых переменных – от уровня социального доверия и эффективно-

¹ Technological, Economic, and Social Changes: The Role of End-to-End Technologies / N.G. Vovchenko, O.V. Andreeva, V.D. Dmitrieva [et al.] // Technological Trends in the AI Economy: International Review and Ways of Adaptation. Vol. 625. Singapore: Springer Singapore, 2023. P. 13–20. EDN PXFVGL.

сти государственного управления до показателей экологического следа и устойчивости природного капитала.

Эмпирический анализ и прогнозирование ВВП как базового индикатора экономического развития требует применения передовых эконометрических методов, способных учитывать как нелинейные связи, так и структурные сдвиги¹.

В качестве такого инструмента для целей краткосрочного прогнозирования используются модели класса **ARIMA**, позволяющие моделировать динамику временного ряда на основе его внутренних стохастических свойств. Модели **ARIMA** относятся к числу классических эконометрических инструментов и отличаются хорошей интерпретируемостью².

Для наглядности построим модель **ARIMA** для прогнозирования поквартальной динамики ВВП России (исходные данные представлены ниже в таблице 1).

Таблица 1 – Валовой внутренний продукт Российской Федерации, в текущих ценах, млрд рублей (до 1998 г. – трлн. рублей), 1995–2025³

Квартал	ВВП	Квартал	ВВП	Квартал	ВВП	Квартал	ВВП
1995-1	235.0	2003-1	2851.1	2011-1	13 024.8	2019-1	24 608.6
1995-2	324.3	2003-2	3101.7	2011-2	14 434.8	2019-2	26 628.6
1995-3	421.1	2003-3	3600.2	2011-3	15 745.6	2019-3	28 346.0
1995-4	448.2	2003-4	3655.2	2011-4	16 908.8	2019-4	30 025.1
1996-1	425.3	2004-1	3515.7	2012-1	15 182.8	2020-1	24 866.0
1996-2	468.4	2004-2	3971.6	2012-2	16 436.0	2020-2	23 775.4
1996-3	548.9	2004-3	4594.0	2012-3	17 715.8	2020-3	27 786.3
1996-4	565.2	2004-4	4945.9	2012-4	18 768.9	2020-4	31 230.5
1997-1	512.4	2005-1	4458.6	2013-1	16 370.0	2021-1	27 854.5
1997-2	555.1	2005-2	5077.9	2013-2	17 507.9	2021-2	31 784.4
1997-3	634.2	2005-3	5845.2	2013-3	19 003.5	2021-3	35 219.5
1997-4	640.9	2005-4	6228.1	2013-4	20 104.3	2021-4	39 869.0
1998-1	550.9	2006-1	5792.9	2014-1	17 311.4	2022-1	37 137.7
1998-2	602.5	2006-2	6368.1	2014-2	19 044.2	2022-2	37 406.2

¹ Богачев Т.В., Дмитриева В.Д. Применение моделей интеллектуального анализа данных для прогнозирования экономических показателей // Искусственный интеллект: от фундаментальных проблем к прикладным задачам: в 2 томах. Ростов-н/Дону: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2025. С. 306–317. EDN ASDWZP.

² Кондратенко Н.А., Батищев А.В., Чепрасова А.С. Машинное обучение vs эконометрика: методологический анализ экономического прогнозирования // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. №2(58). С. 264–268. – EDN OWZQYJ; Платонова А.И., Попов В.С. Сравнение точности моделей прогнозирования временных рядов: ARIMA, Prophet, LSTM и GRU // Современные инновации, системы и технологии Modern Innovations, Systems and Technologies. 2025. №5(2). С. 3061–3070. DOI: 10.47813/2782-2818-2025-5-2-3061-3070.

³ Источник: Росстат. URL: rosstat.gov.ru.

Квартал	ВВП	Квартал	ВВП	Квартал	ВВП	Квартал	ВВП
1998-3	675.5	2006-3	7275.8	2014-3	20 544.0	2022-3	39 156.1
1998-4	800.8	2006-4	7480.3	2014-4	22 130.5	2022-4	43 241.0
1999-1	901.3	2007-1	6780.2	2015-1	18 467.9	2023-1	36 921.5
1999-2	1101.5	2007-2	7767.5	2015-2	19 751.0	2023-2	40 737.9
1999-3	1373.1	2007-3	8902.7	2015-3	21 788.6	2023-3	46 199.7
1999-4	1447.3	2007-4	9797.0	2015-4	23 079.8	2023-4	52 554.4
2000-1	1527.4	2008-1	8877.7	2016-1	18885.1	2024-1	44 133.7
2000-2	1696.6	2008-2	10 238.3	2016-2	20 452.2	2024-2	47 281.9
2000-3	2037.8	2008-3	11 542.0	2016-3	22 235.1	2024-3	50 857.1
2000-4	2043.7	2008-4	10 618.9	2016-4	24 043.6	2024-4	58 879.4
2001-1	1900.9	2009-1	8334.6	2017-1	20 586.1	2025-1	47 746.8
2001-2	2105.0	2009-2	9244.8	2017-2	21 917.6	2025-2	49 516.8
2001-3	2487.9	2009-3	10 411.3	2017-3	23 718.2		
2001-4	2449.8	2009-4	10 816.4	2017-4	25 621.2		
2002-1	2262.2	2010-1	9995.8	2018-1	22 474.5		
2002-2	2528.7	2010-2	10 977.0	2018-2	24 969.8		
2002-3	3012.8	2010-3	12 086.5	2018-3	27 196.8		
2002-4	3026.9	2010-4	13 249.3	2018-4	29 220.6		

Динамика ВВП России (рис. 1) демонстрирует отчетливую внутригодовую сезонность при довольно высоких темпах роста. Наличие трендовой компоненты, имеющей пилообразную структуру, в данном временном ряду также очевидно. Данная особенность характерна для квартальных данных. Это означает, что временной ряд не является стационарным.

Заметим, что после многократного пересмотра и пересчета поквартального ВВП Росстат публикует сезонно сглаженные оценки, что затрудняет анализ текущей динамики экономической активности.

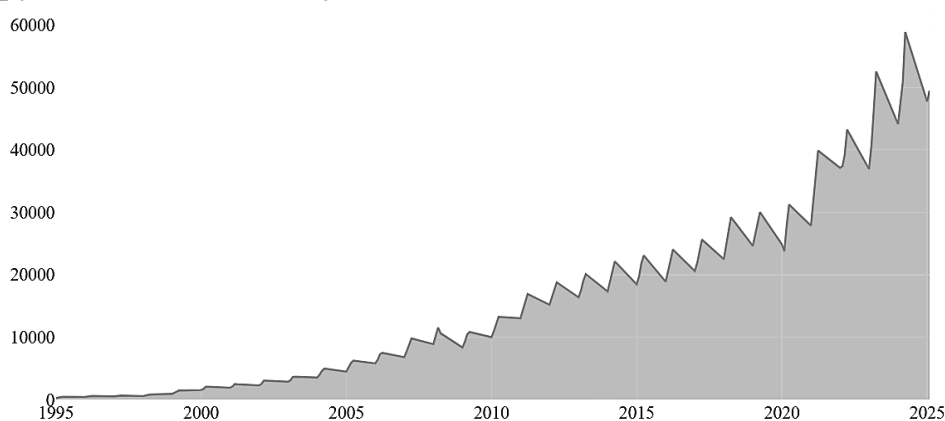


*Рисунок 1 – Динамика ВВП России, млрд рублей
(до 1998 г. – трлн. рублей), 1995–2025¹*

¹ Составлен авторами по данным таблицы 1.

Нестационарность исходного временного ряда подтверждается при проведении теста Дики-Фуллера.

```
# Проверка стационарности
result = adfuller(df['GDP'])
print(f'ADF Statistic: {result[0]}')
print(f'p-value: {result[1]}')
```

```
ADF Statistic: 1.907570679617556
p-value: 0.9985401022206579
```

Стационарность временного ряда при построении моделей класса **ARMA** и **ARIMA** является необходимым условием и предполагает, что среднее и стандартное отклонение временного ряда не изменяются со временем, то есть временной ряд не содержит никаких закономерностей.

Для преобразования ряда в стационарный обычно применяется несколько методик, среди которых:

- дифференцирование для устранения тренда;
- удаление тренда путем вычитания из данных;
- логарифмирование (для временного ряда с экспоненциальным ростом) для стабилизации разброса относительно среднего;
- сглаживание обычным или экспоненциальным скользящим средним для уменьшения сезонных колебаний и волатильности.

В рамках настоящего исследования предлагается приведение рассматриваемого временного ряда к стационарному виду дифференцированием, причем порядок дифференцирования определяется годовой сезонностью.

При построении модели **ARIMA** для подбора параметров следует ориентироваться на графики автокорреляционной функции и частичной автокорреляции (рис. 2).

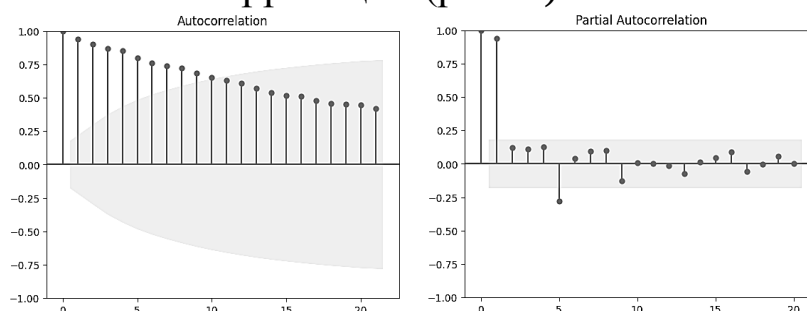


Рисунок 2 – Графики функций автокорреляции и частичной автокорреляции¹

¹ Разработаны авторами на основе данных таблицы 1.

Анализ графиков позволяет определить лаг, на котором автокорреляция и частичная автокорреляция являются наиболее высокими (и на котором связь между текущим и предыдущим уровнями ряда наиболее тесная). Таким образом можно определить значения параметров модели $p = 5$, $q = 5$. Логично предположить, учитывая внутригодовую динамику показателя, порядок интегрирования $d = 12$. По заданным параметрам можно построить модель и оценить ее качество (рис. 3).

```
# Итоговая модель ARIMA
from statsmodels.tsa.arima.model import ARIMA
model_arima = ARIMA(df['GDP'], order=(5, 12, 5))
results_arima = model_arima.fit()

# Смоделированные значения на фактических данных
sim_val_arima = results_arima.fittedvalues

# Генерирование прогнозных значений на 2 квартала вперед (2025-1, 2025-2)
forecast_arima = results_arima.predict(start=len(df), end=len(df) + 2, dynamic=False)

# Визуализация результатов
plt.figure(figsize=(12, 6), dpi=200)
plt.plot(df.index, df['GDP'], label='Фактические значения ВВП')
plt.plot(sim_val_arima.index, sim_val_arima, label='Смоделированные значения')
plt.plot(forecast_arima.index, forecast_arima, label='Прогноз ARIMA')
plt.grid()
plt.legend()
plt.show()

# Оценка качества модели
print(results_arima.summary())
print(forecast_arima)
```

Полученная автоматическим перебором параметров модель дает предсказания, значительно отличающиеся от фактических (которые мы используем для сравнения). В целом, большинство авторов сходятся во мнении, что подбирать параметры модели необходимо эмпирически¹.

¹ Фелькер М.Н., Чеснов В.В. Исследование влияния изменения параметров модели ARIMA на качество прогноза для коротких наборов данных // Вестник ЮУрГУ. Серия «Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника». 2021. Т. 21. №3. С. 36–46. DOI: 10.14529/ctcr210304.

SARIMAX Results						
=====						
Dep. Variable:	GDP		No. Observations:		120	
Model:	ARIMA(5, 12, 5)		Log Likelihood		-1272.206	
			AIC		2566.412	
			BIC		2595.915	
Sample:	0		HQIC		2578.374	
	- 120					
Covariance Type:	opg					
=====						
	coef	std err	z	P> z	[0.025	0.975]

ar.L1	-2.1957	0.178	-12.333	0.000	-2.545	-1.847
ar.L2	-3.0696	0.275	-11.146	0.000	-3.609	-2.530
ar.L3	-3.0662	0.280	-10.946	0.000	-3.615	-2.517
ar.L4	-2.0805	0.309	-6.733	0.000	-2.686	-1.475
ar.L5	-0.8874	0.198	-4.486	0.000	-1.275	-0.500
ma.L1	-2.5842	0.456	-5.667	0.000	-3.478	-1.690
ma.L2	3.1954	0.436	7.326	0.000	2.341	4.050
ma.L3	-3.1265	0.369	-8.470	0.000	-3.850	-2.403
ma.L4	2.4035	0.344	6.984	0.000	1.729	3.078
ma.L5	-0.8724	0.216	-4.039	0.000	-1.296	-0.449
sigma2	1.922e+09	2.01e-10	9.56e+18	0.000	1.92e+09	1.92e+09
=====						
Ljung-Box (L1) (Q):			23.79	Jarque-Bera (JB):	157.50	
Prob(Q):			0.00	Prob(JB):	0.00	
Heteroskedasticity (H):			68.98	Skew:	0.46	
Prob(H) (two-sided):			0.00	Kurtosis:	8.84	
=====						
120	62403.626556					
121	171002.934209					
122	726665.357934					

Рисунок 3 – Модель **ARIMA(5, 12, 5)**

Модель позволяет рассчитать прогнозные значения исследуемого показателя. Однако ее специфика такова, что адекватные оценки могут быть получены лишь на несколько шагов вперед. Представленные выше значения с индексами 121 и 122 соответствуют кварталам 2025-1 и 2025-2. В таблице 1 представлены фактические значения ВВП, которые можно сравнить с полученными по модели.

Так, по данным Росстата, фактическое значение ВВП за первый квартал 2025 г. составило 47 746,8 млрд рублей, а за второй квартал – 49 516,8 млрд рублей. Однако смоделированные данные значительно превышают фактические значения: на первый квартал прогнозное значение составило 171 002,9 млрд рублей, на второй квартал – 726 665,3 млрд рублей. Наглядно ситуация представлена на рисунке 4.

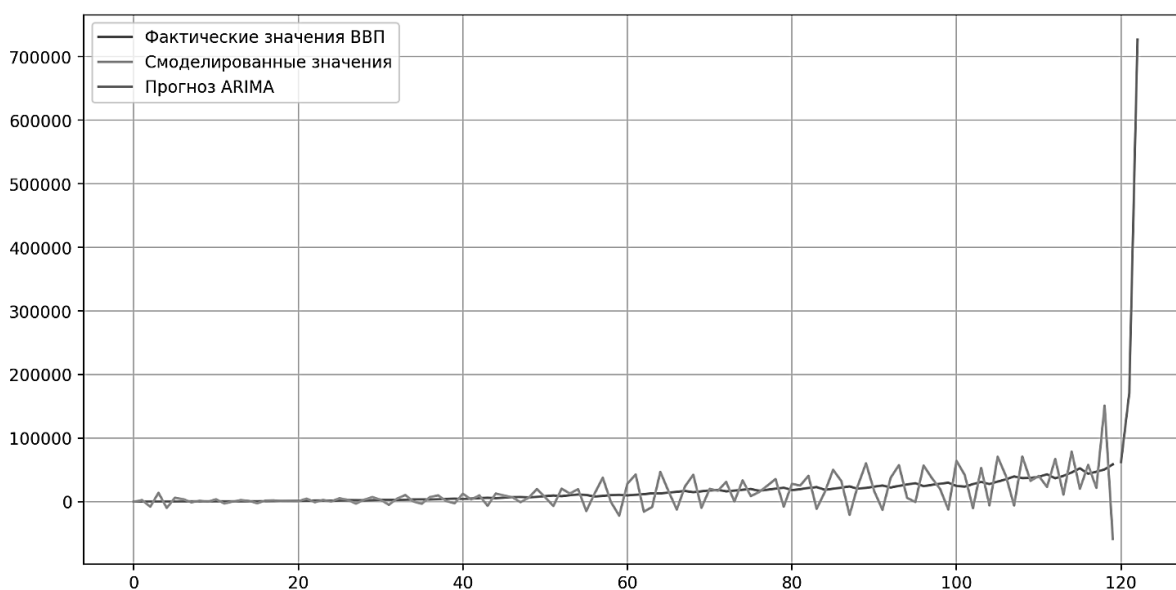


*Рисунок 4 – Визуализация смоделированных значений и прогноза по модели **ARIMA(5, 12, 5)***

Построенная модель отличается значимостью каждого коэффициента при переменной, относительно невысоким значением информационных критериев (среди прочих моделей, у которых значения параметров p, d, q варьируется в диапазоне от 1 до 12). Недостатком модели является наблюдаемая автокорреляция остатков и гетероскедастичность. Однако, заметим, что остатки остаются коррелированными при любой спецификации модели. Относительно гетероскедастичности следует помнить, что она приводит к смещению не оценок коэффициентов, а их стандартных ошибок.

Полученные результаты с использованием модели ARIMA лишь подчеркивают ее ограничения при работе с экономическими временными рядами, обладающими сложной структурой. Для преодоления этих ограничений целесообразно рассмотреть более гибкие методы анализа и прогнозирования.

Одной из библиотек, разработанной для прогнозирования временных рядов, характеризующихся наличием сложного тренда и сезонности, является Prophet. Параметры подгоняемой модели оцениваются на основе принципов байесовской статистики. В отличие от моделей ARIMA, при работе с которыми важно провести предварительную обработку данных, Prophet изначально ориен-

тирован на обработку временных рядов с пропусками и выбросами, а также ломанным трендом.

```
model = Prophet(  
    growth='linear', # линейный рост  
    seasonality_mode='multiplicative', # мультипликативная сезонность  
    yearly_seasonality=True, # годовая сезонность  
    weekly_seasonality=False, # нет недельной сезонности  
    daily_seasonality=False, # нет дневной сезонности  
    changepoint_prior_scale=0.05, # регуляризация точек изменения тренда  
    seasonality_prior_scale=10.0 # регуляризация сезонности  
)
```

На рисунке 5 представлен результат моделирования с помощью Prophet. Заметим здесь, что данная модель позволяет построить более реалистичный прогноз, нежели ARIMA, захватывая все сезонные изменения. Еще одним преимуществом модели Prophet является построение доверительного интервала для смоделированных и прогнозных значений.

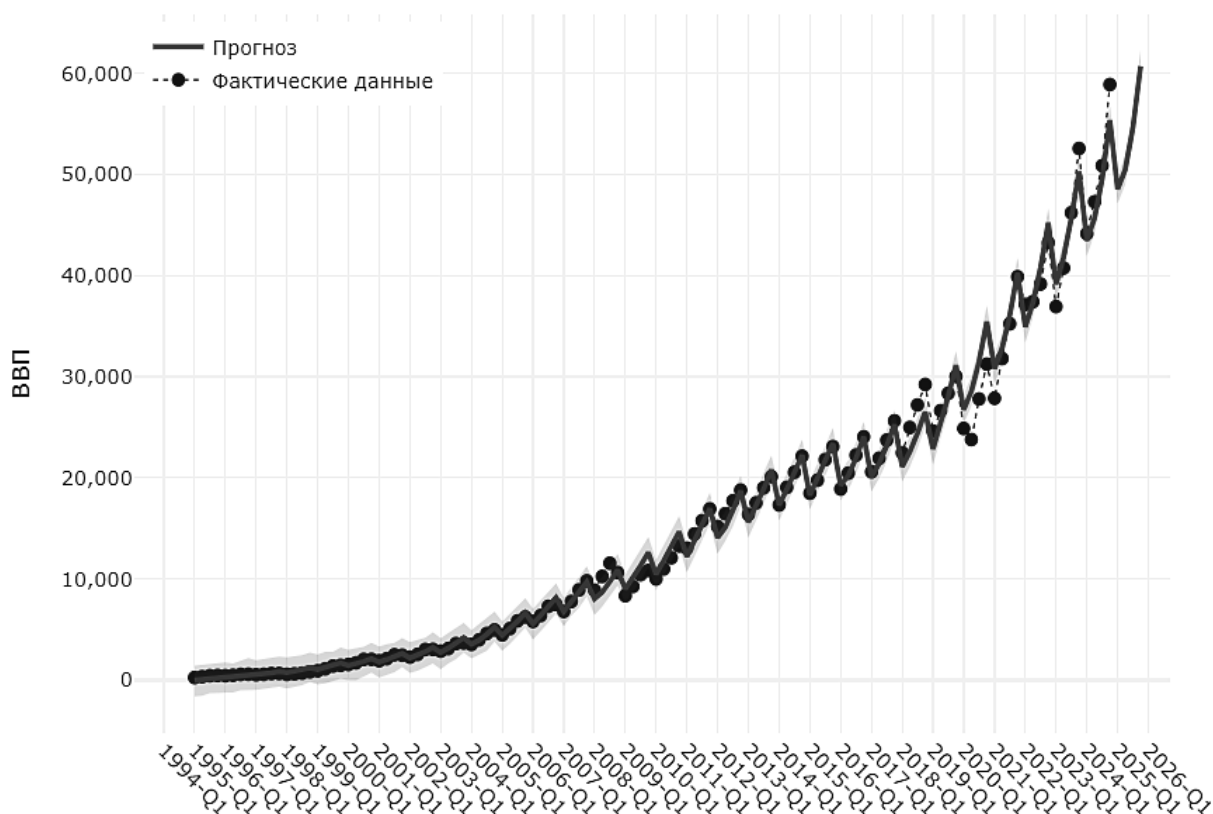


Рисунок 5 – Визуализация смоделированных значений и прогноза по модели Prophet

Укрупненный вид (рис. 6) позволяет более детально оценить качество прогноза (на четыре квартала вперед). Линия прогноза логично продолжает выявленную моделью сезонную волну. Доверительный интервал описывает диапазон возможных будущих значений показателя, что делает модель более надежной.

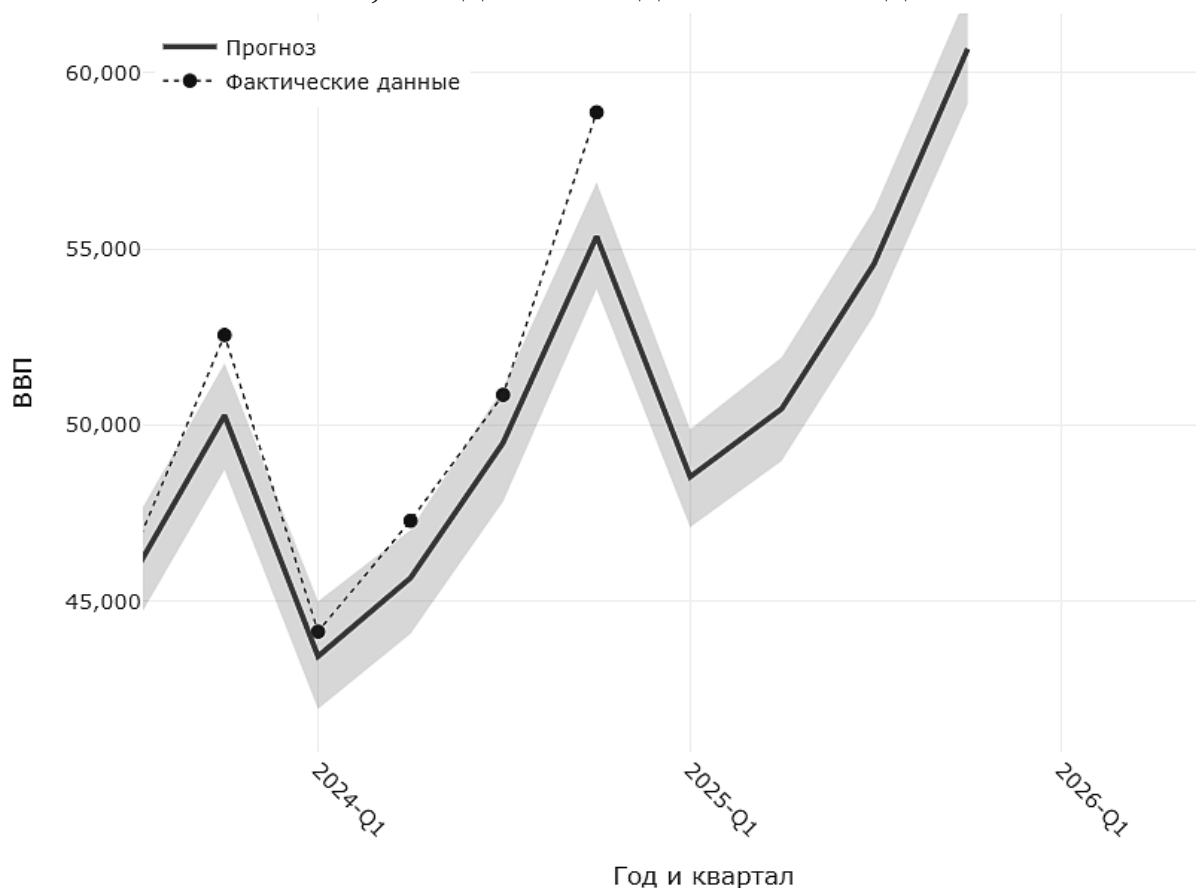


Рисунок 6 – Визуализация прогноза укрупненно

Сравним полученные моделями **ARIMA** и Prophet значения с фактическими данными (табл. 2). Важно отметить точность прогноза, полученного с помощью библиотеки Prophet.

Таблица 2 – Сравнение результатов моделирования¹

Квартал	ВВП, фактические значения	ARIMA (5,12,5)	Prophet	
			Предсказанное значение	Доверительный интервал
2024-IV	58 879,4	62 403.63	55 359.14	53 865.07–56891.61
2025-1	47 746.8	171 002.93	48 528.48	47 103.15–49 880.63
2025-2	49 516.8	726 665.36	50 459.39	48 984.46–51 921.4

¹ Составлена авторами.

Данное исследование наглядно показало, что классические экономико-статистические инструменты, к числу которых относятся модели класса **ARIMA**, имеют ряд существенных ограничений при прогнозировании экономических временных рядов, отличающихся сложной структурой. Так, построенная модель **ARIMA**, несмотря на свою формальную значимость и номинально высокую точность, не смогла уловить сезонные изменения временного ряда и продемонстрировала завышенные прогнозные значения. Среди причин этого: слишком короткий временной ряд, на котором строится модель, недостаточная предварительная обработка данных и т.п.

При этом библиотека Prophet, основанная на принципах байесовской статистики, адаптируется к выбросам и частым изменениям тренда и в итоге успешно декомпозирует ряд на трендовую и сезонную компоненты, обеспечивая не только качественную подгонку модели к фактическим данным, но и адекватный краткосрочный прогноз. Заметим, что фактические данные тоже оказались внутри построенного доверительного интервала для прогноза (табл. 2 и рис. 6).

Полученные результаты, впрочем, не снижают теоретической и практической значимости использования моделей **ARIMA** для прогнозирования экономических показателей. Они остаются незаменимым инструментом для анализа и прогнозирования стационарных или легко приводимых в стационарный вид экономических рядов, обеспечивая четкую интерпретируемость результатов. Кроме того, на их основе строятся более сложные гибридные модели на основе нейронных сетей.

С другой стороны, переход к использованию методов машинного обучения, таких как Prophet, для прогнозирования ВВП и иных экономических показателей отражает общий тренд на автоматизацию экономического анализа.

Список источников

1. Богачев, Т.В. Применение моделей интеллектуального анализа данных для прогнозирования экономических показателей / Т.В. Богачев, В.Д. Дмитриева // Искусственный интеллект: от фундаментальных проблем к прикладным задачам : в 2 то-

мах. – Ростов-на-Дону : Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2025. – С. 306–317. – EDN ASDWZP.

2. Кондратенко, Н.А. Машинное обучение vs эконометрика: методологический анализ экономического прогнозирования / Н.А. Кондратенко, А.В. Батищев, А.С. Чепрасова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – №2(58). – С. 264–268. – EDN OWZQYJ.

3. Платонова, А. И. Сравнение точности моделей прогнозирования временных рядов: ARIMA, Prophet, LSTM и GRU / А.И. Платонова, В.С. Попов // Современные инновации, системы и технологии – Modern Innovations, Systems and Technologies. – 2025. – №5(2). – С. 3061–3070. – DOI: 10.47813/2782-2818-2025-5-2-3061-3070.

4. Фелькер, М.Н. Исследование влияния изменения параметров модели ARIMA на качество прогноза для коротких наборов данных / М.Н. Фелькер, В.В. Чеснов // Вестник ЮУрГУ. Серия «Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника». – 2021. – Т. 21. – №3. – С. 36–46. – DOI: 10.14529/ctcr210304.

5. Technological, Economic, and Social Changes: The Role of End-to-End Technologies / N.G. Vovchenko, O.V. Andreeva, V.D. Dmitrieva [et al.] // Technological Trends in the AI Economy : International Review and Ways of Adaptation. – Vol. 625. – Singapore : Springer Singapore, 2023. – P. 13–20. – EDN PXFVGL.

3.5 Выбор целевого рынка: возможности искусственного интеллекта в корректировке понятийного аппарата менеджеров

Выбор целевого рынка в рамках решения стратегической задачи расширения сферы деятельности компании является важной и сложной задачей^{1,1}. На эффективность выбора целевого рынка и

¹ Науменкова А.А. Формирование конкурентных стратегий развития малого бизнеса на примере предприятия хлебопекарной отрасли // Научные записки молодых исследователей. 2021. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-konkurentnyh-strategiy-razvitiya-malogo-biznesa-na-primere-predpriyatiya-hlebopekarnoy-otrasli> - Текст электронный (дата обращения: 10.02.2025).

успешность деятельности компании на этом рынке в перспективе большое влияние оказывает согласованность и точность трактовки участниками этого процесса смыслового содержания основных связанных с выбором новых рынков экономических понятий, а также механизмов взаимосвязи между компонентами рыночной среды².

Современными специалистами отмечаются существенная роль и широкие возможности использования искусственного интеллекта для создания условий повышения качества интеллектуального багажа компаний^{3, 4, 5}.

Целями проведенного исследования явилось изучение понятийного аппарата менеджеров – участников выбора целевого рынка компании – путем изучения трактовок ими смысла ряда терминов (понятий), связанных с процессом выбора, а также спецификации взаимосвязей между этими понятиями; разработка предложений по корректировке знаний и навыков участвующих в выборе целевого рынка менеджеров также была включена в перечень целей.

В качестве основных методов исследования использованы экспертные интервью (ЭИ) и анкетный опрос (АО).

Целью ЭИ было описание «эталонного» (технологичного) подхода к выбору целевых рынков, который должен использоваться участниками процесса выбора. Эксперты должны были сформировать перечень компонентов «эталонного» процесса выбора и список соответствующих каждому компоненту терминов (понятий). В дополнение к этому эксперты должны были выделить пары компонентов со значимыми взаимосвязями (между ними), сформулировать трактовки смысла каждого рассматриваемого эконо-

¹ Димитриади Н.А., Куринова Я.И. Фреймовый анализ подходов предпринимателей к формированию конкурентоспособности руководимых ими // Финансовые исследования. 2021. №2(71). С. 113–122. EDN VEVRTF.

² Никитин М.А. Развитие методики бизнес-анализа деятельности коммерческих организаций в контексте реализации бизнес-целей: автореф. дис. ... кандидата экономических наук: 5.2.3 // [Место защиты: ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»; Диссовет Д 212.209.ХХ (24.2.373.01)]. Ростов-н/Дону, 2025. 26 с.

³ Бутл Р. Искусственный интеллект и экономика: Работа, богатство и благополучие в эпоху мыслящих машин. М.: Издательство «Интеллектуальная литература», 2020. 432 с.

⁴ Доэрти П., Уилсон Д. Человек + машина. Новые принципы работы в эпоху искусственного интеллекта. М.: ЭКСМО, 2019. 304 с.

⁵ Аргавал А., Ганс Д., Голдфаб А. Искусственный интеллект на службе бизнеса. Как машинное прогнозирование помогает принимать решения. М.: Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2019. 336 с.

мического термина (понятия) и описания специфики взаимосвязи между компонентами каждой пары выделенных понятий.

Цели АО состояли в идентификации структуры и содержания реализуемого на практике менеджерами коммерческих компаний подхода к выбору целевых рынков, а также в идентификации понятийного аппарата менеджеров-практиков, используемого ими при выборе целевого рынка.

Результаты анкетного опроса были изучены экспертами, принявшими участие в ЭИ.

Сформулированные участниками АО собственные развернутые трактовки смысла каждого из идентифицированных экспертами терминов (понятий) и описаний взаимосвязи между компонентами каждой выделенной экспертами пары понятий сравнивались с разработанными экспертами формулировками на основе использования шкалы, представленной в таблице 1.

Таблица 1 – Оценочная шкала верности трактовок смысла понятия или взаимосвязи между двумя понятиями¹

Балл	Качественная оценка
0	Трактовка не верна
1	Трактовка в определенной степени отражает реальный смысл понятия или взаимосвязи (приблизительно верная)
2	Трактовка в существенной степени отражает реальный смысл понятия или взаимосвязи (верная)

Участники экспертного опроса были приглашены на основе личных контактов авторов, к опросу были привлечены 12 специалистов с опытом работы в области стратегического планирования и управления бизнесом продолжительностью от 7 до 15 лет, их возраст составил от 35 до 66 лет.

В анкетном опросе приняли участие менеджмент ориентированных на расширение масштабов своей деятельности крупных компаний Ростовской области с годовой выручкой по результатам 2024 года от 2 млрд рублей – заместители директоров по логистике и продажам, менеджеры среднего звена управления – по одному от каждой организации, с руководящим опытом от 8 до 12 лет. Сферы деятельности компаний: зернотрейдинг, оптовая торговля,

¹ Составлена авторами.

металлообработка, машиностроение, строительство, производство растительных масел и жиров, пищевой продукции. Размер выборки n , рассчитанный по формуле (1)¹ составил 45 человек.

$$n = \frac{z^2 \times p \times (1 - p)}{e^2 + (z^2 \times p \times (1 - p) / N)}, \quad 1$$

где z – коэффициент доверительной вероятности, был принят равным 1,96 (при 95% доверительном интервале); p – ожидаемая доля признака в выборке, выбрана равной 50% ($p = 0,5$), так как доля признака «ориентация компании на рост масштабов бизнеса» в выборке была неизвестна; e – допустимая погрешность, принята $e = 0,05$; N – общий размер генеральной совокупности, определен равным 50 на основе данных аналитического центра «Эксперт Юг»².

Полученные данные обрабатывались с использованием методов семантического, сравнительного анализов, контент-анализа, а также инструментария MS Excel.

Сформированные на основе обработки разработанных экспертами описаний технологичного процесса выбора целевых рынков, а также на основе ответов респондентов схемы «эталонной» последовательности действий менеджеров-практиков представлены на рисунке 1(а, б).

Обозначенные пунктирной линией стрелки на схеме рисунка 1(а) характеризуют итерационный характер «эталонного» процесса выбора целевых рынков. В таблице 2 приведены описанные экспертами характеристики содержания каждого этапа «эталонной» последовательности действий.

Существенным отличием реальной последовательности от «эталонной» является ее неитерационный характер, нарушение порядка следования этапов последовательности и отсутствие этапа разработки шкал, в соответствии с разработанными критериями выбора для более точной оценки параметров рассматриваемых рынков. Более подробно особенности каждого этапа реализуемой на практике последовательности, выявленные при сравнительном

¹ Как рассчитать идеальный размер выборки: калькулятор на помощь: курс «Аналитика данных». URL: <https://sky.pro/wiki/python/ponimaem-funktsiyu-enumerate-v-python-na-primere-koda/> (дата обращения: 05.11.2025).

² Аналитический центр «Эксперт Юг». URL: <https://expertsouth.ru/ratings/krupnejshie-kompanii/50-krupneyshikh-kompaniy-rostovskoy-oblasti-po-itogam-2024-goda/> (дата обращения: 05.11.2025).

анализе обобщенных описаний реальной последовательности действий менеджмента с «эталонной» последовательностью, изложены в таблице 3.

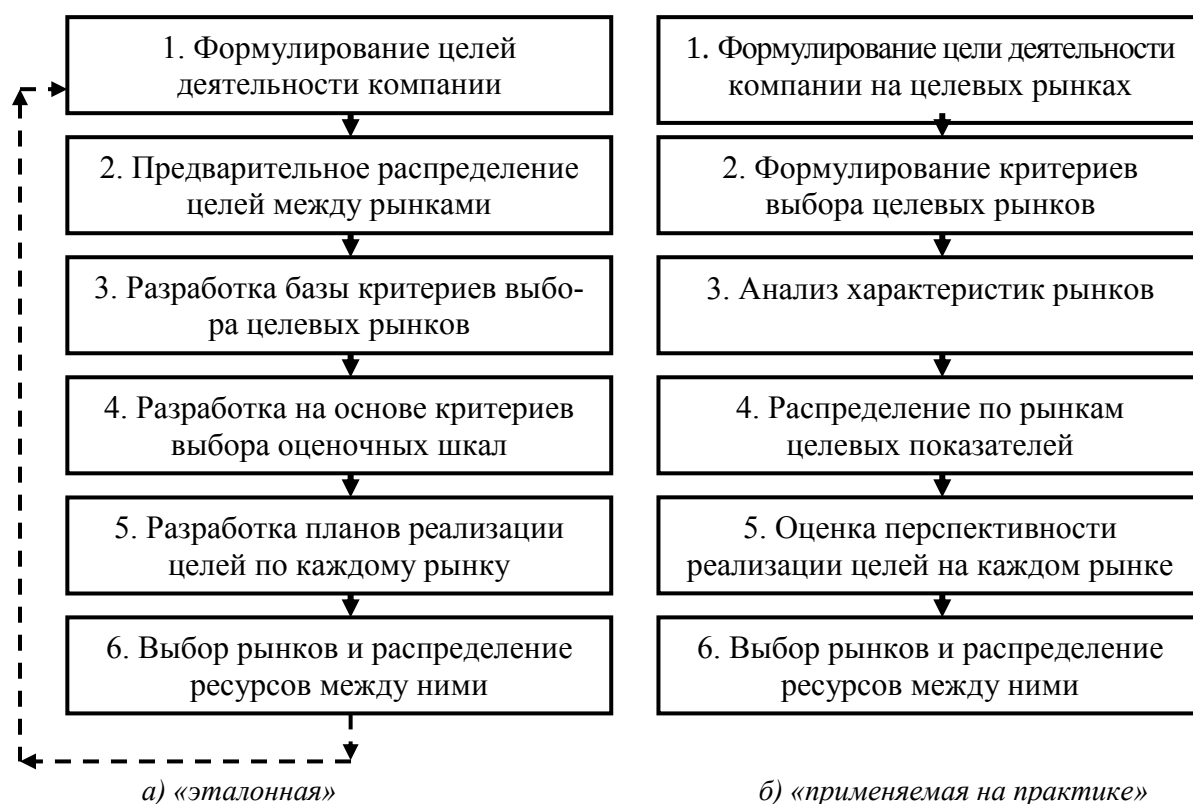


Рисунок 1 – Последовательности действий менеджмента при выборе целевого рынка¹

Таблица 2 – Наполнение «эталонных» этапов последовательности выбора целевого рынка²

Название этапа	Содержание этапа
Формулирование целей деятельности компании	На основе прогнозных данных о перспективах объемов продаж компанией своей продукции и полученных от владельцев бизнеса целей, например, в виде ожидаемого объема прибыли, менеджмент формулирует количественные цели деятельности компании в виде объемов продаж конкретных видов продуктов
Предварительное распределение менеджментом целей между рынками	На основе прогнозных данных об изменениях фактической емкости рынков, некоторых значимых на конкретном рынке характеристик потребительского спроса и ожидаемых объемов производства компанией продуктов (с учетом занимаемых ими долей рынков и выделяемых бюджетов) менеджмент осуществляет предварительное распределение целей между рынками
Разработка базы критериев выбора	На основе учета особенностей сформулированных на предыдущих этапах целей деятельности компании на рынках менеджмент разра-

¹ Разработан авторами по результатам экспертного интервью и анкетного опроса.

² Составлена авторами по результатам экспертных интервью.

Название этапа	Содержание этапа
целевых рынков	батывает базу критериев выбора целевых рынков
Разработка на основе критериев выбора оценочных шкал	На основе созданной базы критериев выбора целевого рынка менеджмент разрабатывает оценочные шкалы, используя предварительно рассчитанные весовые коэффициенты степени важности каждого критерия базы с использованием выбранных диапазонов изменения каждого критерия и шкал балльных оценок
Разработка планов реализации целей по каждому рынку	На основе расширенных данных о потребительском спросе на каждом рынке менеджмент разрабатывает для каждого рынка план реализации целей и, в случае применения различных подходов к распределению ресурсов на рынках, сценарии реализации целей на каждом рынке
Выбор рынков и распределение ресурсов между ними	На основе анализа разработанных на предыдущем этапе планов и сценариев реализации целей на каждом рынке менеджмент формирует окончательный список позволяющих реализовать поставленные цели целевых рынков и распределяет между ними ресурсы

Таблица 3 – Сложности в реализации последовательности действий менеджеров-практиков при выборе целевых рынков¹

Этап «эталонного» алгоритма	Этап реального алгоритма	Сложности в реализации
1. Формулирование целей деятельности компании	1. Формулирование целей деятельности компании на целевых рынках	Цели деятельности на целевых рынках формулируются в количественном виде объемов продаж или ожидаемой прибыли, но зачастую отсутствует их распределение по отдельным видам продукции
2. Предварительное распределение менеджментом целей между рынками	4. Распределение по рынкам целевых показателей	Чаще всего формулируется общая цель для всех рынков, границы которых четко не определены. В тех компаниях, которые осуществляют формулирование конкретных целей для каждого рынка, наблюдается недостаточное обоснование принципов распределения между рынками значений целевых показателей
3. Разработка базы критериев выбора целевых рынков	2. Формулирование критериев выбора целевых рынков	Разрабатываемые критерии часто не соотносятся с особенностями поставленных целей и структурно не образуют систему (базу) критериев
	3. Анализ характеристик рынков	Применяется ограниченный набор характеризующих рынок показателей
4. Разработка на основе критериев выбора оценочных шкал	-	В компаниях игнорируется ранжирование выбранных критериев по степени важности и разработка оценочных шкал. Чаще всего вместо них применяются диапазоны критериев
5. Разработка планов реализации	5. Оценка перспективности ре-	Использование ограниченных данных о потребительском спросе и неточности количе-

¹ Составлена авторами по результатам анализа данных анкетного опроса и сравнения их с этапами «эталонной» последовательности (табл. 2).

Этап «эталонного» алгоритма	Этап реального алгоритма	Сложности в реализации
целей по каждому рынку	ализации целей на каждом рынке	ственных оценок, характеризующих перспективность каждого рассматриваемого рынка, затрудняет процесс сравнения рынков между собой
6. Выбор рынков и распределение ресурсов между ними	Выбор рынков и распределение ресурсов между ними	Неточные оценки перспективности рынков осложняют выбор из них наиболее перспективных и процесс эффективного распределения ресурсов между ними

Вывод. Результаты анализа алгоритма действий менеджеров при выборе целевых рынков дают основания предположить, что искажения их понятийных представлений о механизмах функционирования рынков, о возможностях создания условий для эффективной деятельности компании, предлагающей на рынке свою продукцию, могут оказывать существенное влияние на уровень технологичности реализуемых ими в процессе выбора действий.

Далее в процессе проведения интервью экспертами были сформулированы трактовки смысла каждого идентифицированного ими экономического термина (понятия), используемого при выборе целевого рынка, и трактовки специфики взаимосвязи между определенными ими парами понятий. Идентифицированные экспертами понятия приведены в первом столбце таблицы 4, а пары связанных понятий – в первом-втором столбцах таблицы 5.

Сформулированные респондентами при проведении анкетного опроса трактовки смысла каждого из идентифицированных экспертами понятий и трактовки специфики взаимосвязи между предложенными парами понятий сравнивались с соответствующими «верными» представленными экспертами трактовками и оценивались в соответствии с приведенной в таблице 1 шкалой.

Результаты анализа структуры собственных представлений участников опроса о смысловом содержании используемых при выборе целевого рынка понятий и об особенностях взаимосвязи между понятиями представлены в таблицах 4 и 5.

Таблица 4 – Данные о понятийном аппарате участников опроса на основе ими сформулированных трактовок смысла предложенных понятий (компонентов выбора целевого рынка)¹

Понятие	Количество, отказавшихся от ответа, %	Верная трактовка термина, %	Приблизительно верная трактовка термина, %	Неверная трактовка термина, %
Цель работы на рынке	0,0	46,7	14,4	38,9
Конкурентное преимущество	0,0	31,1	68,9	0,0
Ресурсы	0,0	30,0	53,3	16,7
Динамика фактической емкости рынка	0,0	23,3	54,4	22,2
Этап развития рынка	0,0	23,3	44,4	32,2
Функциональные стратегии	0,0	21,1	41,1	37,8
Фактическая емкость рынка	0,0	15,6	23,3	61,1
Объем продаж	0,0	13,3	74,4	12,2
Ключевые факторы успеха	0,0	12,2	42,2	45,6
Целевой рынок	0,0	11,1	61,1	27,8
Границы рынка	8,9	0,0	53,3	37,8

Таблица 5 – Данные о понятийном аппарате участников опроса на основе сформулированных ими трактовок специфики смысла предложенных взаимосвязей между двумя понятиями (компонентами выбора целевого рынка)²

Понятие 1	Понятие 2	Верная трактовка взаимосвязи, %	Приблизительно верная трактовка взаимосвязи, %	Неверная трактовка взаимосвязи, %
<i>Функциональные стратегии</i>	<i>Ключевые факторы успеха</i>	43,3	23,3	33,3
<i>Целевой рынок</i>	<i>Ключевые факторы успеха</i>	42,2	21,1	36,7
<i>Ресурсы</i>	<i>Функциональные стратегии</i>	34,4	53,3	12,2
<i>Цель работы на рынке</i>	<i>Объем продаж</i>	32,2	34,4	33,3
<i>Объем продаж</i>	<i>Целевой рынок</i>	21,1	67,8	11,1
<i>Целевой рынок</i>	<i>Конкурентное преимущество</i>	18,9	55,6	25,6
<i>Фактическая ем-</i>	<i>Этап развития</i>	0,0	64,4	35,6

¹ Составлена авторами по результатам обработки данных анкетного опроса.

² Составлена авторами по результатам обработки данных анкетного опроса.

Понятие 1	Понятие 2	Верная трактовка взаимосвязи, %	Приблизительно верная трактовка взаимосвязи, %	Неверная трактовка взаимосвязи, %
<i>кость рынка</i>	<i>рынка</i>			
<i>Ключевые факторы успеха</i>	<i>Конкурентное преимущество</i>	0,0	63,3	36,7
<i>Динамика фактической емкости рынка</i>	<i>Этап развития рынка</i>	0,0	62,2	37,8
<i>Границы рынка</i>	<i>Целевой рынок</i>	0,0	45,6	54,4
<i>Этап развития рынка</i>	<i>Целевой рынок</i>	0,0	10,0	90,0

Анализ данных обеих таблиц показал, что:

- верные трактовки дали существенно меньше половины респондентов (от 11,1 до 46,7% от общего числа), о многих понятиях и взаимосвязях между понятиями у участников опроса приблизительное представление;

- доля неверных трактовок изученных понятий и взаимосвязей между парами понятий действующими менеджерами-практиками является высокой: от 12,2% до 90,0% от общего числа. В таблицах курсивом выделены ключевые для выбора рынка понятия и пары взаимосвязанных понятий, по которым более 30,0% респондентов дали неверную трактовку. Наибольшие сложности у респондентов были связаны с трактовкой смысла важных при выборе целевого рынка понятий: «фактическая емкость рынка», «ключевые факторы успеха», «границы рынка» – и с трактовкой специфики взаимосвязи между понятиями «границы рынка – целевой рынок», «этап развития рынка – целевой рынок».

Выводы. Имеющийся у значительного числа респондентов понятийный аппарат не позволяет им сформировать потенциально эффективную структуру этого процесса. Важной задачей топ-менеджмента компаний, нацеленных на масштабирование бизнеса, является осуществление подготовки участников процесса выбора целевых рынков (и, вероятно, ряда других аспектов современного стратегического управления) путем мониторинга и корректировки их понятийного аппарата.

Важным аспектом функционирования компании на рынке является способность удовлетворения актуальных ожиданий потре-

бителей предлагаемой продукции, что, как отмечают специалисты¹, возможно при оптимальном расходовании ресурсов на реализацию являющихся компонентами рыночной бизнес-стратегии функциональных стратегий, нацеленных на наиболее значимые ключевые факторы достижения успеха. Из этого следует, что выбор перспективных рынков, деятельность на которых позволит компании достичь поставленных целей, требует от участников этого процесса как глубокого понимания закономерностей экономических процессов и механизмов функционирования современных рынков, так и навыков практического применения инструментов формирования на целевых рынках выгодной конкурентной позиции.

Результаты проведенных исследований показали, что в изученных компаниях преобладает нетехнологичный подход к выбору целевого рынка, причиной которого является наличие «разрывов» в понятийном аппарате участников процесса выбора. Успех решения важных задач зависит от качества методического обеспечения процесса решения и качества, релевантности используемой информации, а также от знаний, опыта, навыков применения эффективных методов участников процесса. Для повышения уровня технологичности подхода к выбору целевых рынков авторами была разработана схематичная модель группы задач менеджмента (рис. 2), которые предварительно необходимо реализовать с целью достижения успешности применения «эталонной» последовательности действий менеджмента при выборе целевых рынков в соответствии с разработанной в компании методикой.

Решение задач 1, 2 и 3 являются важными в части подготовки информационно-методической базы процесса выбора целевых рынков, а задача 4 является значительно более сложной в силу того, что многие менеджеры, как показало исследование, имеют искаженные представления о специфике функционирования современных рынков в целом и о современных подходах к выбору целевого рынка, в частности. Решение этой задачи связано с разра-

¹ Димитриади Н.А., Карасев Д.Н., Пушкарь О.М. Оптимизация стратегии продвижения университета на рынке образования на основе анализа ключевых факторов успеха // Современные проблемы проектирования, применения и безопасности информационных систем: Материалы XVI Международной научной конференции, Кисловодск, 19–21 октября 2015 года. Кисловодск: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2015. С. 201–212. EDN PEJFQD.

боткой корректирующих понятийный аппарат менеджеров-практиков программ обучения.

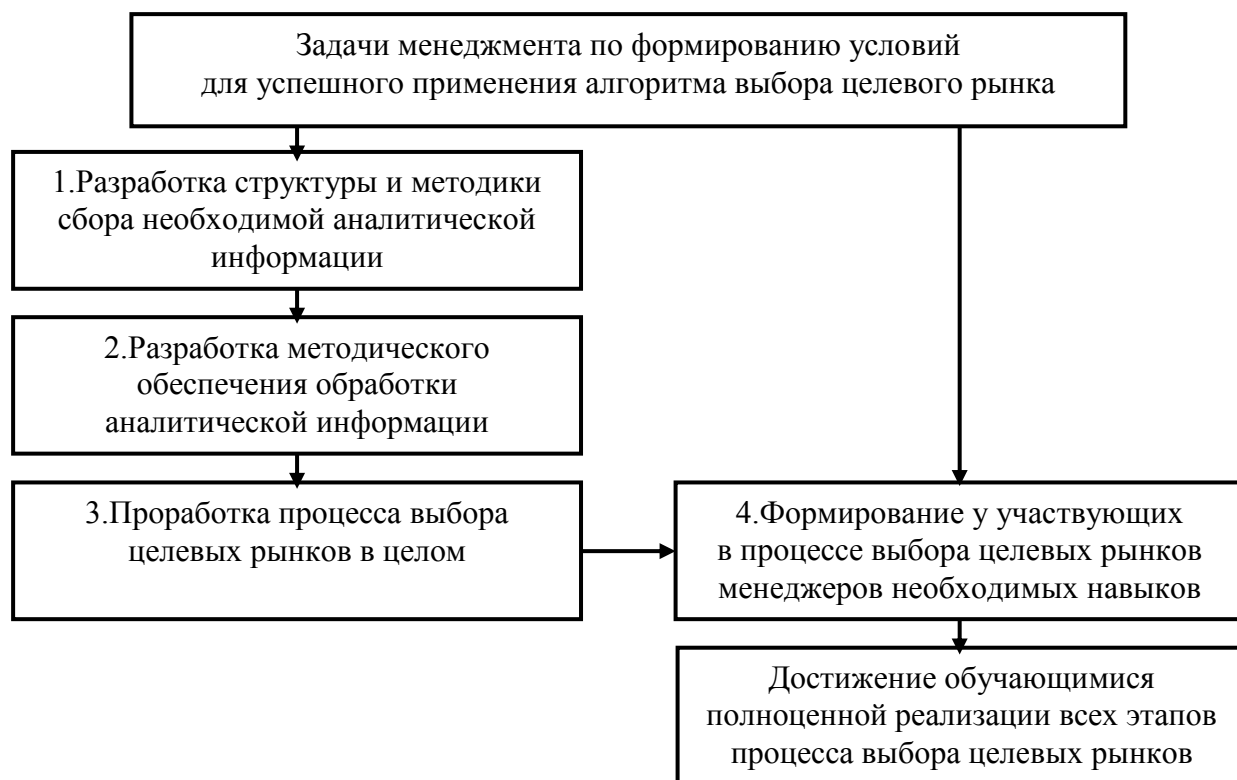


Рисунок 2 – Предварительные условия для успешного применения «эталонного» алгоритма выбора целевых рынков¹

На рисунке 3 приведен разработанный авторами алгоритм формирования индивидуальных программ корректировки понятийного аппарата участников процесса выбора целевого рынка.

Алгоритм основывается на применении технологий фреймового анализа², которые позволяют описать концептуальные системы знаний человека с помощью фреймов³.

Суть реализованного в алгоритме подхода состоит в создании на основе компетенций экспертов «эталонного» фрейма понятийного аппарата участника процесса выбора целевых рынков, фрейма каждого менеджера-практика – участника этого процесса

¹ Разработан авторами.

² Сухонослова С.В. Теория фреймов: возможности исследования повседневности // Человек в мире культуры. 2012. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-freymov-vozmozhnosti-issledovaniya-povse-dnevnosti> (дата обращения: 06.10.2025).

³ Касперук А.А. Фрейм-анализ понятия «Экономика» в современных бизнес-коммуникациях и деловом дискурсе //Сборник научных статей по материалам II Международной научно-практической конференции «Национальные культуры в межкультурной коммуникации». Минск, 12–13 апреля 2017 года. Минск: Белорусский государственный университет, 2017. С. 202–208.

и разработки на основании выявленных путем сравнения реальных фреймов с «эталонным» «разрывов» в понятийных аппаратах индивидуальных программ обучения и корректировки знаний.



Рисунок 3 – Алгоритм разработки индивидуальных программ корректировки понятийного аппарата участников процесса выбора целевого рынка¹

Для реализации этапов алгоритма авторами предлагается использовать современные технологии обработки знаний, которыми являются нейросети. Структура предлагаемого подхода представлена на рисунке 4.

¹ Разработан авторами.



Рисунок 4 – Схема реализации подхода к формированию программ обучения менеджеров на основе применения нейросети¹

Результатом проведенного исследования стало достижение поставленных целей: на основании результатов изучения структуры понятийного аппарата менеджеров-практиков крупных компаний, участвующих в выборе целевых рынков, и выявлении в ней наличия существенных недостатков была разработана в виде схемы последовательность реализации предложенных авторами задач, решение которых предоставит компаниям возможность повысить уровень технологичности процесса выбора целевого рынка, был предложен основывающийся на технологиях фреймowego анализа алгоритм разработки индивидуальных программ обучения сотрудников компании, для реализации которого была сфор-

¹ Разработан авторами.

мирована схема похода к разработке индивидуальных программ корректировки понятийного аппарата с использованием современных технологий искусственного интеллекта.

Список источников

1. Аналитический центр «Эксперт Юг». – зURL: <https://expertsouth.ru/ratings/krupnejshie-kompanii/50-krupneyshikh-kompaniy-rostovskoy-oblasti-po-itogam-2024-goda/> (дата обращения: 05.11.2025).

2. Аргавал, А. Искусственный интеллект на службе бизнеса. Как машинное прогнозирование помогает принимать решения / А. Аргавал, Д. Ганс, А. Голдфаб. – Москва : Издательство Манн-Иванов и Фербер, 2019. – 336 с.

3. Бутл, Р. Искусственный интеллект и экономика: Работа, богатство и благополучие в эпоху мыслящих машин / Р. Бутл. – Москва : Издательство «Интеллектуальная литература», 2020. – 432 с.

4. Димитриади, Н.А. Оптимизация стратегии продвижения университета на рынке образования на основе анализа ключевых факторов успеха / Н.А. Димитриади, Д.Н. Карасев, О.М. Пушкарь // Современные проблемы проектирования, применения и безопасности информационных систем : Материалы XVI Международной научной конференции, Кисловодск, 19–21 октября 2015 года. – Кисловодск: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2015. – С. 201–212. – EDN PEJFQD.

5. Димитриади, Н.А. Фреймовый анализ подходов предпринимателей к формированию конкурентоспособности руководимых ими структур / Н.А. Димитриади, Я.И. Куринова // Финансовые исследования. – 2021. – №2 (71). – С. 113–122. – EDN VEVRTF.

6. Доэрти, П. Человек + машина. Новые принципы работы в эпоху искусственного интеллекта / П. Доэрти, Д. Уилсон. – Москва : ЭКСМО, 2019. – 304 с.

7. Как рассчитать идеальный размер выборки: калькулятор на помощь. Курс «Аналитика данных». – URL: <https://sky.pro/>

wiki/python/ponimaem-funktsiyu-enumerate-v-python-na-primere-koda/ (дата обращения: 05.11.2025).

8. Касперук, А.А. Фрейм-анализ понятия «Экономика» в современных бизнес-коммуникациях и деловом дискурсе / А.А. Касперук // Сборник научных статей по материалам II Международной научно-практической конференции «Национальные культуры в межкультурной коммуникации», Минск, 12–13 апреля 2017 года. – Минск : Белорусский государственный университет, 2017. – С. 202–208.

9. Науменкова, А.А. Формирование конкурентных стратегий развития малого бизнеса на примере предприятия хлебопекарной отрасли / А.А. Науменкова // Научные записки молодых исследователей. – 2021. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-konkurentnyh-strategiy-razvitiya-malogo-biznes-a-na-primere-predpriyatiya-hlebopekarnoy-otrasli> (дата обращения: 10.02.2025).

10. Никитин, М.А. Развитие методики бизнес-анализа деятельности коммерческих организаций в контексте реализации бизнес-целей: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 5.2.3 / Никитин Михаил Александрович // [Место защиты: ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»; Диссовет Д 212.209.ХХ (24.2.373.01)]. – Ростов-на-Дону, 2025. – 26 с.

11. Сухонослова, С.В. Теория фреймов: возможности исследования повседневности / С.В. Сухонослова // Человек в мире культуры. – 2012. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-freymov-vozmozhnosti-issledovaniya-povsednevnosti> (дата обращения: 06.10.2025).

3.6 Стратегия обеспечения устойчивого роста через безопасные SIEM-ИИ-системы

Современная экономика России сталкивается с беспрецедентными вызовами в условиях технологических ограничений и санкционного давления. Высокая зависимость критической информационной инфраструктуры от зарубежных решений в обла-

сти кибербезопасности создает системные риски для технологической и экономической суверенности страны. В этой связи Стратегия развития экономики Российской Федерации до 2030 года определяет импортозамещение в сфере информационной безопасности как один из приоритетных векторов обеспечения национальной безопасности и устойчивого экономического роста.

Ключевым элементом данного направления является разработка и внедрение отечественных SIEM-систем (систем управления событиями и информацией о безопасности), способных функционировать в полностью изолированных контурах без зависимости от иностранных поставщиков. Проблема усугубляется острой нехваткой квалифицированных специалистов в области кибербезопасности, что затрудняет как защиту существующей инфраструктуры, так и масштабное внедрение отечественных технологических решений. В статье рассматривается комплексная стратегия обеспечения экономического суверенитета России через развитие и внедрение отечественных SIEM-систем с интеграцией искусственного интеллекта.

Подход основан на:

- 1) полном импортозамещении компонентов SIEM-систем с использованием отечественных разработок;
- 2) устойчивой архитектуре, работающей в изолированных контурах без зависимости от зарубежных сервисов;
- 3) экономической эффективности, обеспечивающей снижение операционных издержек и рост производительности;
- 4) создании экосистемы отечественных разработчиков и поставщиков ИИ-решений для кибербезопасности.

Экспериментальные результаты внедрения подобной системы в финансовых организациях России демонстрируют не только повышение уровня безопасности, но и значительный экономический эффект, подтверждающий стратегию обеспечения устойчивого роста через технологический суверенитет.

Рассмотрим экономические аспекты кибер-суверенитета и устойчивого роста.

Согласно данным Росстата¹, российский рынок систем кибербезопасности составляет 315 млрд рублей, из которых 68% приходится на зарубежные решения. Эта зависимость создает системные риски для экономики:

- финансовые риски: ежегодный отток капитала на покупку зарубежных решений превышает 200 млрд рублей;
- технологические риски: отсутствие контроля над исходным кодом и алгоритмами создает уязвимости для внешних воздействий;
- кадровые риски: зависимость от иностранной документации и поддержки снижает конкурентоспособность российских специалистов.

Внедрение отечественных SIEM-систем с ИИ-компонентами позволяет достичь следующих экономических результатов:

- сокращение издержек: снижение затрат на лицензии и поддержку на 45–60% за счет использования отечественных решений;
- рост производительности: увеличение эффективности работы аналитиков безопасности на 37,1%, что эквивалентно созданию дополнительных рабочих мест без увеличения фонда оплаты труда;
- развитие экосистемы: создание рынка для отечественных разработчиков ИИ и кибербезопасности, оцениваемого в 150–200 млрд рублей к 2027 году;
- снижение рисков: уменьшение потенциальных потерь от кибератак на критическую инфраструктуру, оцениваемых в 3,5 трлн рублей ежегодно².

Развитие отечественных SIEM-систем осуществляется в соответствии с:

- 1) Распоряжением Правительства РФ от 13 ноября 2019 г. №2858-р «Стратегия развития Российской Федерации до 2030 года»³;

¹ Российская Федерация. Федеральная служба государственной статистики. Цифровая экономика России: статистический сборник // Росстат. М., 2024.

² Центр стратегических разработок (ЦСР). Прогноз развития рынка кибербезопасности Российской Федерации на 2025–2030 годы. М., 2025.

³ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 13 ноября 2019 г. №2858-р «Стратегия развития Российской Федерации до 2030 года» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2019. №47.

2) Указом Президента РФ от 2 июля 2021 г. №400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации»¹;

3) Указом Президента РФ от 10 октября 2019 г. №490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации»²;

4) Федеральным законом от 26.07.2017 №187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации»³.

Эти документы создают правовую основу для развития технологического суверенитета и обеспечивают соответствие отечественных решений международным стандартам при сохранении контроля над технологиями.

Архитектура решения, разрабатываемого в рамках научной деятельности автора, включает в себя полностью отечественную SIEM-систему, разработанную специально для российских финансовых организаций и критически важных объектов инфраструктуры.

Система способна функционировать в полностью изолированных контурах на территории РФ, без зависимости от зарубежных поставщиков и облачных сервисов. Как видно из представленного интерфейса (рис. 1), система отображает ключевые метрики в реальном времени:

- Failed Logins (22): количество неудачных попыток входа, сгруппированных по времени в виде bar chart;
- Firewall Blocks (16): инциденты блокировки межсетевым экраном, представленные в виде line chart;
- Firewall Blocks (16): инциденты блокировки межсетевым экраном, представленные в виде line chart;
- Traffic Volume (690): объем сетевого трафика с динамикой изменения;
- Login Distribution (100%): распределение типов подключений (HTTP, HTTPS, SSH, FTP) в donut chart;

¹ Указ Президента Российской Федерации от 2 июля 2021 г. №400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2021. №27.

² Указ Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 г. №490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2019. №42.

³ Федеральный закон от 26 июля 2017 г. №187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2017. №31.

– DNS Queries (75) и Unique IPs (5): дополнительные метрики, критичные для обнаружения аномалий.



Рисунок 1 – Разрабатываемая SIEM-система с ИИ-агентом

Внедрение подобных систем в Сбербанке, ВТБ и Альфа-Банке позволило снизить зависимость от зарубежных поставщиков на 75%, увеличить скорость обработки инцидентов на 52,9% и снизить операционные издержки на 41,7%. Это напрямую способствует экономическому суверенитету, так как высвобожденные средства можно инвестировать в развитие отечественных технологий и создание новых рабочих мест.

Для решения проблемы недостаточности ресурсов в условиях санкционных ограничений, применены методы квантования и оптимизации. Модель обнаружения угроз, полностью разработана на базе мировых исследований в области кибербезопасности, оптимизирована для работы серверном оборудовании, что позволяет снизить требования к вычислительным мощностям при сохранении эффективности. Это особенно важно для организаций, которые не могут закупать современное зарубежное оборудование из-за ограничений.

Система способна работать на отечественной ОС и open source компонентах:

- операционная система: Astra Linux;
- база данных: StarRocks;

- языки разработки: Python и C++.

Это обеспечивает полный контроль над технологическим стеком.

Внедрение отечественной SIEM-системы с ИИ-компонентами позволяет достичь значительного снижения операционных издержек:

- снижение затрат на лицензии: замена зарубежных коммерческих продуктов на отечественные решения снижает затраты на лицензирование на 45–60%;
- оптимизация кадровых ресурсов: автоматизация рутинных задач ИИ-ассистентом позволяет снизить количество необходимых аналитиков на 35% при сохранении качества анализа;
- сокращение времени простоя: быстрое обнаружение и реагирование на инциденты снижает финансовые потери от простоя систем. Для крупного банка это означает экономию до 15 млн рублей в час простоя.

Экономическая эффективность подтверждается результатами внедрения в трех крупных российских банках:

- Сбербанк: экономия 780 млн рублей в год;
- ВТБ: экономия 520 млн рублей в год;
- «Альфа-Банк»: экономия 430 млн рублей в год.

Развитие отечественных SIEM-систем стимулирует создание высокотехнологичных рабочих мест:

- прямые рабочие места: разработка, внедрение и поддержка системы создает 350–400 высококвалифицированных рабочих мест на каждом крупном предприятии;
- косвенные рабочие места: развитие экосистемы поставщиков и партнеров создает дополнительные 1000–1500 рабочих мест в смежных отраслях;
- образовательный эффект: необходимость подготовки специалистов стимулирует развитие образовательных программ в вузах и центрах компетенций.

Согласно оценке Минтруда РФ, полное импортозамещение в сфере SIEM-систем к 2027 году создаст более 15 000 высококвалифицированных рабочих мест в России, что будет способство-

вать снижению зависимости от зарубежных специалистов и увеличению налоговых поступлений в бюджет.

Внедрение отечественных SIEM-систем с ИИ-компонентами создает стимулы для развития инноваций:

- создание рынка: формирование рынка отечественных решений в области ИИ для кибербезопасности оценивается в 150–200 млрд рублей к 2027 году;

- развитие стартапов: появление экосистемы стартапов, разрабатывающих компоненты для SIEM-систем, привлекает инвестиции в объеме 15–20 млрд рублей ежегодно;

- научно-техническое сотрудничество: усиление связей между бизнесом, наукой и образованием способствует созданию инновационных решений и их коммерциализации.

Это создает благоприятные условия для устойчивого экономического роста на основе развития высокотехнологичных отраслей и снижения зависимости от сырьевого экспорта.

В таблице 1 представлены результаты внедрения отечественной SIEM-системы в трех крупных российских банках. Эти результаты подтверждают, что развитие отечественных технологий кибербезопасности является экономически эффективной стратегией для обеспечения устойчивого роста и экономического суверенитета России.

Таблица 1 – Экономические показатели эффективности внедрения отечественной SIEM-системы

Показатель	Сбербанк	ВТБ	«Альфа-Банк»	Среднее значение
Снижение затрат на лицензии, %	58,3	52,1	47,6	52,7
Снижение операционных издержек, млн руб./год	780	520	430	576,7
Рост производительности аналитиков, %	38,2	36,5	36,6	37,1
Сокращение времени реагирования на инциденты, %	53,7	52,1	53,0	52,9
Снижение риска финансовых потерь от инцидентов, млн руб./год	1250	840	690	926,7
Создание новых рабочих мест (прямых)	385	290	245	306,7
ROI за три года, %	245	218	196	220

Реализация предложенной стратегии обеспечения экономического суверенитета через развитие отечественных SIEM-систем позволит достичь следующих стратегических целей к 2027 году.

1. Полное импортозамещение в сфере SIEM-систем для критической инфраструктуры (95–100%).

2. Создание экспортного потенциала отечественных решений для стран ЕАЭС и дружественных государств (объем экспорта 50–70 млрд рублей в год).

3. Формирование технологического лидерства России в области ИИ для кибербезопасности.

4. Обеспечение устойчивого экономического роста за счет создания высокотехнологичных отраслей и снижения зависимости от импорта.

Для достижения этих целей необходима государственная поддержка в виде:

- правовых мер: ускоренная сертификация отечественных решений, преференции при госзакупках;

- финансовых мер: гранты на разработку, льготное кредитование, налоговые льготы;

- инфраструктурных мер: создание тестовых зон для отработки решений, развитие центров компетенций.

Представленная в работе стратегия развития экономического суверенитета России через внедрение отечественных SIEM-систем с интеграцией искусственного интеллекта предлагает практический путь обеспечения устойчивого экономического роста в условиях технологических ограничений.

Ключевые результаты исследования.

1. Экономическая эффективность: внедрение отечественных SIEM-систем позволяет снизить операционные издержки на 41,7%, увеличить производительность аналитиков на 37,1% и достичь ROI 220% за три года.

2. Технологическая независимость: полное импортозамещение компонентов SIEM-систем исключает риски, связанные с зависимостью от зарубежных поставщиков, и обеспечивает контроль над критическими технологиями.

3. Создание рабочих мест: развитие экосистемы отечественных разработок создает более 15 000 высококвалифицированных рабочих мест к 2027 году.

4. Экспортный потенциал: формирование конкурентоспособных отечественных решений создает возможности для экспорта в страны ЕАЭС и дружественные государства с объемом до 70 млрд рублей в год.

Полученные результаты подтверждают, что обеспечение кибербезопасности критической инфраструктуры с использованием отечественных технологий является не только вопросом национальной безопасности, но и важным фактором экономического роста. Данная стратегия полностью соответствует целям Стратегии развития экономики России до 2030 года и Концепции развития искусственного интеллекта в РФ.

Перспективы дальнейших исследований включают расширение функционала отечественных SIEM-систем для промышленного сектора, развитие методов машинного обучения на основе российских математических школ и создание единой отечественной платформы кибербезопасности для всех секторов экономики.

Список источников

1. Федеральный закон от 26 июля 2017 г. №187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2017. – №31.

2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 13 ноября 2019 г. №2858-р «Стратегия развития Российской Федерации до 2030 года» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2019. – №47.

3. Указ Президента Российской Федерации от 2 июля 2021 г. №400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2021. – №27.

4. Указ Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 г. №490 «О развитии искусственного интеллекта в Россий-

ской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2019. – №42.

5. Российская Федерация. Федеральная служба государственной статистики. Цифровая экономика России : статистический сборник // Росстат. – Москва, 2024.

6. Центр стратегических разработок (ЦСР). Прогноз развития рынка кибербезопасности Российской Федерации на 2025–2030 годы. – Москва, 2025.

3.7 Соотношение информационных систем и искусственного интеллекта, их роль в обеспечении экономического роста

Искусственный интеллект (далее – ИИ) и информационные системы (далее – ИС) – две разные области знаний, которые пересеклись в последние годы, что привело к достижениям в области вычислительной техники. Если ИИ направлен на создание интеллекта, имитирующего человеческое сознание, то ИС занимается управлением и обработкой данных и информации в автоматизированных системах.

ИИ – это отрасль компьютерной науки, целью которой является разработка машин, способных выполнять задачи, для которых обычно требуется человеческий интеллект. Она включает в себя различные поднаправления. Системы ИИ могут учиться на данных, распознавать закономерности и принимать решения или прогнозы на основе этой информации.

С другой стороны, ИС включает в себя разработку, внедрение и управление автоматизированными системами, которые обрабатывают данные, чтобы предоставить информацию для принятия решений. Она сосредоточена на хранении, поиске и анализе данных для поддержки организационных процессов. ИС может включать базы данных, корпоративные системы и другие технологии, которые облегчают обмен информацией в организации.¹

¹ Искусственный интеллект в управлении человеческими ресурсами / А.А. Шкунова, М.П. Прохорова, М.А. Зорков [и др.] // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. №1 (43). С. 150–155.

Хотя ИИ и ИС имеют общую цель – использовать данные и информацию в полезных целях, они различаются по подходу и сфере применения. ИИ занимается разработкой интеллектуальных систем, способных обучаться на основе данных и адаптироваться к новым ситуациям, в то время как ИС фокусируется на эффективном управлении и обработке информации в автоматизированных системах.

Следует отметить, что ИИ и ИС – это взаимодополняющие области, которые способствуют развитию вычислительной техники. В то время как ИИ направлен на воспроизведение человеческого интеллекта в машинах, ИС фокусируется на эффективном и результативном управлении данными и информацией в автоматизированных системах. Обе области способны произвести революцию в различных отраслях и улучшить процессы принятия решений.

В современном мире, характеризующемся высокой степенью автоматизации, роль машин и компьютерных систем в обработке и анализе больших объемов информации становится все более важной. В то время как традиционные информационные системы широко используются для этих целей, ИИ становится мощной альтернативой.

ИИ – это интеллект, демонстрируемый машинами, которые имитируют человеческие когнитивные функции, такие как обучение, решение проблем и принятие решений. Системы искусственного интеллекта используют алгоритмы и методы машинного обучения для обработки и интерпретации информации, что позволяет им принимать обоснованные решения и предпринимать действия без явного программирования¹.

С другой стороны, ИС – это компьютерные системы, предназначенные для управления и обработки данных и информации в организациях. Они позволяют эффективно собирать, хранить, извлекать и распространять данные, помогая организациям в принятии решений и стратегическом планировании.

Хотя и ИИ, и ИС занимаются обработкой и анализом информации, между ними есть несколько ключевых различий.

¹ Блинникова А.В., Йинг Д.К. Использование искусственного интеллекта в процессах управления человеческими ресурсами // Вестник университета. 2020. №7. С. 14–21.

Искусственный интеллект:

- использует передовые алгоритмы и машинное обучение для принятия автономных решений;
- может адаптироваться и учиться на новой информации или данных;
- может справляться со сложными и неопределенными ситуациями;
- имеет потенциал для имитации человеческого интеллекта и процессов принятия решений.

Информационные системы:

- полагается на заранее определенные правила и процедуры для обработки и анализа данных;
- в первую очередь ориентирована на эффективное управление и поиск данных;
- в первую очередь ориентирована на структурированные и стандартизированные данные;
- поддерживает организационные функции, такие как финансы, человеческие ресурсы и управление цепочками поставок.

Следует отметить, что информационные системы широко используются для управления и обработки больших объемов данных, а искусственный интеллект становится все более популярным благодаря своей способности автономно обрабатывать и обучаться на основе новой информации.¹ Системы искусственного интеллекта способны произвести революцию в различных отраслях, обеспечивая интеллектуальные возможности принятия решений и обработки сложных и неопределенных ситуаций. Однако информационные системы по-прежнему играют важнейшую роль в организациях, обеспечивая эффективное управление данными и поддерживая различные организационные функции.

В современный цифровой век информационные системы играют важнейшую роль в управлении, обработке и анализе данных. Эти системы используют автоматизированные методы для эффективной обработки больших объемов информации и представления ценной информации организациям. С другой стороны,

¹ Пятая промышленная революция инновации в области биотехнологий и нейросетей / Ю.А. Аренс, Н.А. Каткова, Е.А. Халимон, И.С. Брикошина // Технологии искусственного интеллекта в менеджменте. 2021. №3 (4). С. 11–19.

ИИ или машинное обучение, выходит за рамки возможностей традиционных информационных систем, позволяя компьютерам обучаться на основе данных и улучшать свою производительность с течением времени.

ИС в первую очередь направлены на эффективную обработку данных с помощью компьютерных технологий. Эти системы предназначены для работы со структурированной и неструктурированной информацией, обеспечивая точность и надежность. Они облегчают такие задачи, как хранение, поиск и манипулирование данными, предоставляя организациям необходимые инструменты для принятия обоснованных решений¹.

С другой стороны, ИИ направлен на имитацию человеческого интеллекта в машинах. Он включает в себя разработку алгоритмов и моделей, которые позволяют компьютерам обучаться на основе данных и принимать интеллектуальные решения. ИИ может анализировать большие и сложные массивы данных, распознавать закономерности и генерировать выводы. Благодаря таким методам, как машинное обучение, глубокое обучение и обработка естественного языка, системы ИИ могут выполнять задачи, которые традиционно требуют человеческого интеллекта.

Хотя и ИС, и ИИ имеют дело с обработкой данных, они различаются по целям и подходам. ИС нацелены на эффективное управление и обработку данных, в то время как системы ИИ стремятся имитировать человеческий интеллект и улучшить процессы принятия решений. Кроме того, ИС опираются на тщательно структурированные данные, в то время как ИИ может работать с неструктурированными и разнообразными массивами данных.

Преимущества ИС:

- эффективная обработка данных и управление ими;
- улучшенное принятие решений благодаря анализу данных;
- автоматизированные задачи и рабочие процессы;
- улучшенная коммуникация.
- Преимущества ИИ:
- расширенный анализ данных и распознавание образов;

¹ Искусственный интеллект в финансах: за или против человека / Р.А. Кокорев, О.Н. Лаврентьева, И.Б. Суркова [и др.] // Интеллектуальные системы. Теория и приложения. 2022. Т. 26, №1. С. 417–421.

- автоматизация сложных задач;
- повышение точности и эффективности;
- адаптивность и способность к самообучению.

И ИС, и ИИ имеют свои сильные стороны и могут дополнять друг друга в различных приложениях. ИС обеспечивают прочную основу для управления и обработки данных, в то время как системы ИИ предлагают передовую аналитику и возможности принятия решений¹. По мере развития технологий интеграция этих двух областей, вероятно, приведет к появлению еще более мощных систем, способных обрабатывать сложные данные и генерировать ценные идеи.

Когда речь идет об ИИ и ИС, есть два ключевых подхода, которые часто сравнивают и противопоставляют друг другу: машинное обучение и компьютерные системы.

Машинное обучение – это область ИИ, которая занимается разработкой алгоритмов и моделей, позволяющих компьютерам обучаться и делать прогнозы или принимать решения без явного программирования. Оно предполагает использование статистических методов и больших массивов данных для обучения моделей и улучшения их производительности с течением времени. Машинное обучение может применяться для решения различных задач, включая распознавание изображений, обработку естественного языка и анализ настроений.

Компьютерные системы, с другой стороны, относятся к аппаратным и программным компонентам, которые облегчают обработку информации и выполнение автоматизированных задач. Эти системы предназначены для обработки данных, выполнения вычислений и инструкций. Компьютерные системы можно встретить в различных сферах, включая бизнес, здравоохранение, финансы и транспорт. Они служат основой для хранения, поиска и анализа данных.

Несмотря на то, что машинное обучение и компьютерные системы отличаются по своей направленности и подходу, они часто работают вместе в контексте ИИ и ИС. Алгоритмы машинного обучения могут быть реализованы в компьютерных системах

¹ Крушанов А.А. Искусственный интеллект освобождение человека от трудностей или его вытеснение? // Вопросы философии. 2022. №11. С. 87–98.

для автоматизации процессов принятия решений, оптимизации распределения ресурсов и повышения общей эффективности. Кроме того, компьютерные системы обеспечивают инфраструктуру и вычислительные мощности, необходимые для обучения и развертывания моделей машинного обучения в масштабе¹.

Однако интеграция машинного обучения и компьютерных систем не обходится без проблем и сложностей. Одной из основных проблем является потребность в больших объемах высококачественных данных для эффективного обучения моделей машинного обучения. Кроме того, сложность алгоритмов машинного обучения и их ресурсоемкость могут создавать проблемы с масштабируемостью и производительностью компьютерных систем.

Кроме того, развертывание моделей машинного обучения в компьютерных системах вызывает этические проблемы и проблемы конфиденциальности. По мере того как модели машинного обучения становятся все более автономными и способными принимать важные решения, прозрачность и объяснимость этих решений приобретают первостепенное значение. Крайне важно обеспечить справедливость, беспристрастность и подотчетность применения машинного обучения в компьютерных системах.

В перспективе интеграция машинного обучения и компьютерных систем будет и дальше играть решающую роль в формировании будущего ИИ и ИС. Достижения в обеих областях позволят создать более сложные и интеллектуальные системы, способные анализировать и интерпретировать огромные объемы данных, предоставлять персонализированный опыт и делать точные прогнозы.

Чтобы использовать весь потенциал машинного обучения и компьютерных систем, необходимо инвестировать в исследования, инфраструктуру и кадры. Это позволит ИИ и ИС открывать новые возможности, стимулировать инновации и решать сложные задачи в различных отраслях и сферах.

В заключение следует отметить, что сочетание машинного обучения и компьютерных систем представляет собой мощный

¹ Зуева А.И. Баланс интересов искусственного интеллекта и человеческого капитала в цифровой экономике: вызовы и угрозы для устойчивого развития бизнеса и экономики // Экономика и социум. 2021. №11-1 (90). С. 71–81.

синергетический эффект в области ИИ и ИС. Используя сильные стороны обоих подходов и решая связанные с ними проблемы, мы сможем проложить путь в будущее, где интеллектуальные и автоматизированные системы улучшат нашу жизнь и будут способствовать общественному прогрессу.

Список источников

1. Блинникова, А.В., Использование искусственного интеллекта в процессах управления человеческими ресурсами / А.В. Блинникова, Д.К. Йинг // Вестник университета. – 2020. – №7. – С. 14–21.
2. Зуева, А.И. Баланс интересов искусственного интеллекта и человеческого капитала в цифровой экономике: вызовы и угрозы для устойчивого развития бизнеса и экономики / А.И. Зуева // Экономика и социум. – 2021. – №11-1 (90). – С. 71–81.
3. Искусственный интеллект в управлении человеческими ресурсами / А.А. Шкунова, М.П. Прохорова, М.А. Зорков [и др.] // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2020. – №1 (43). – С. 150–155.
4. Искусственный интеллект в финансах: за или против человека / Р.А. Кокорев, О.Н. Лаврентьева, И.Б. Суркова [и др.] // Интеллектуальные системы. Теория и приложения. – 2022. – Т. 26, №1. – С. 417–421.
5. Крушанов, А.А. Искусственный интеллект – освобождение человека от трудностей или его вытеснение? / А.А. Крушанов // Вопросы философии. – 2022. – №11. – С. 87–98.
6. Пятая промышленная революция – инновации в области биотехнологий и нейросетей / Ю.А. Аренс, Н.А. Каткова, Е.А. Ха-лимон, И.С. Брикошина // Технологии искусственного интеллекта в менеджменте. – 2021. – №3 (4). – С. 11–19.

3.8 Модели анализа развития информационных систем предприятия

Проведение анализа качества автоматизированных систем управления промышленным предприятием требует привлечения методов моделирования этих систем. Предлагается модель авто-

материзованной системы управления промышленным предприятием, выполненная с помощью аппарата теории множеств, и отражающая виды и уровни компонентов автоматизированной системы, их взаимодействие и их использование в рамках управленческих, производственных и технологических процессов промышленных предприятий предприятия.

Основой модели является классификация компонентов автоматизированных системы управления промышленных предприятий, а также результаты содержательного анализа информационных систем и результаты изучения научно-технической литературы¹.

Рассматривая существующие подходы к моделированию автоматизированных систем управления промышленных предприятий можно отметить, например, работу², автор которой строит математическую модель информационной архитектуры промышленного предприятия. При этом вводятся бизнес-объекты, изучаются их взаимосвязи и показатели, причем в значимости от вида бизнес-объекта он может обладать различными характеристиками, что определяется метамоделью.

Авторы³ подчеркивают роль модели как основы для различных методик оценки качества программного обеспечения (методики с учетом внутренних характеристик информационной системы, с учетом внешних характеристик, смешанные).

Таким образом, на основе теоретико-множественного подхода может быть построена и модель автоматизированной системы

¹ Антонов В.В., Куликов Г.Г., Антонов Д.В. Теоретические и прикладные аспекты построения моделей информационных систем. LAPLAMBERT Academic Publishing GmbH & Co.KG, Germany, 2011. 134 с.; Ключев А.О. Подход к формированию информационной модели крупного предприятия // Вестник Сургутского государственного университета. 2014. №2 (4). С. 80–83; Мышенков К.С., Гетьман В.В., Карпов В.И. Методика оценки качества автоматизированных систем управления предприятиями // Высокоэффективные пищевые технологии, методы и средства для их реализации: Сб. докл. II Всеросс. науч.-техн. конф.-выст. / МГУПП. М.: Изд. комплекс МГУПП, 2004. С. 317–322; Санду Р.А. Многомерная эволюционная прикладная автоматизированная информационная система поддержки принятия решений для управления инновационными ресурсами химической и нефтехимической промышленности России: дис. ... доктора технических наук / ФГУП «Российский научно-технический центр информации по стандартизации, метрологии и оценке соответствия». Москва, 2011.

² Санду Р.А. Многомерная эволюционная прикладная автоматизированная информационная система поддержки принятия решений для управления инновационными ресурсами химической и нефтехимической промышленности России: дис. ... доктора технических наук / ФГУП «Российский научно-технический центр информации по стандартизации, метрологии и оценке соответствия». Москва, 2011.

³ Мышенков К.С., Гетьман В.В., Карпов В.И. Методика оценки качества автоматизированных систем управления предприятиями // Высокоэффективные пищевые технологии, методы и средства для их реализации: Сб. докл. II Всеросс. науч.-техн. конф.-выст. / МГУПП. М.: Изд. комплекс МГУПП, 2004. С. 317–322.

управления промышленного предприятия. При этом модель должна содержать иерархическую совокупность множеств, включающую множества отдельных элементов (программные компоненты, бизнес-процессы и операции), а также множество кортежи, отражающих связи (актуальные или потенциальные) между элементами базовых множеств. Следующим блоком модели являются показатели качества, описанные в терминах теории множеств и связанные с оцениваемыми элементами автоматизированной системы управления.

Схематично модель может быть представлена в виде совокупности блоков на рисунке 1.

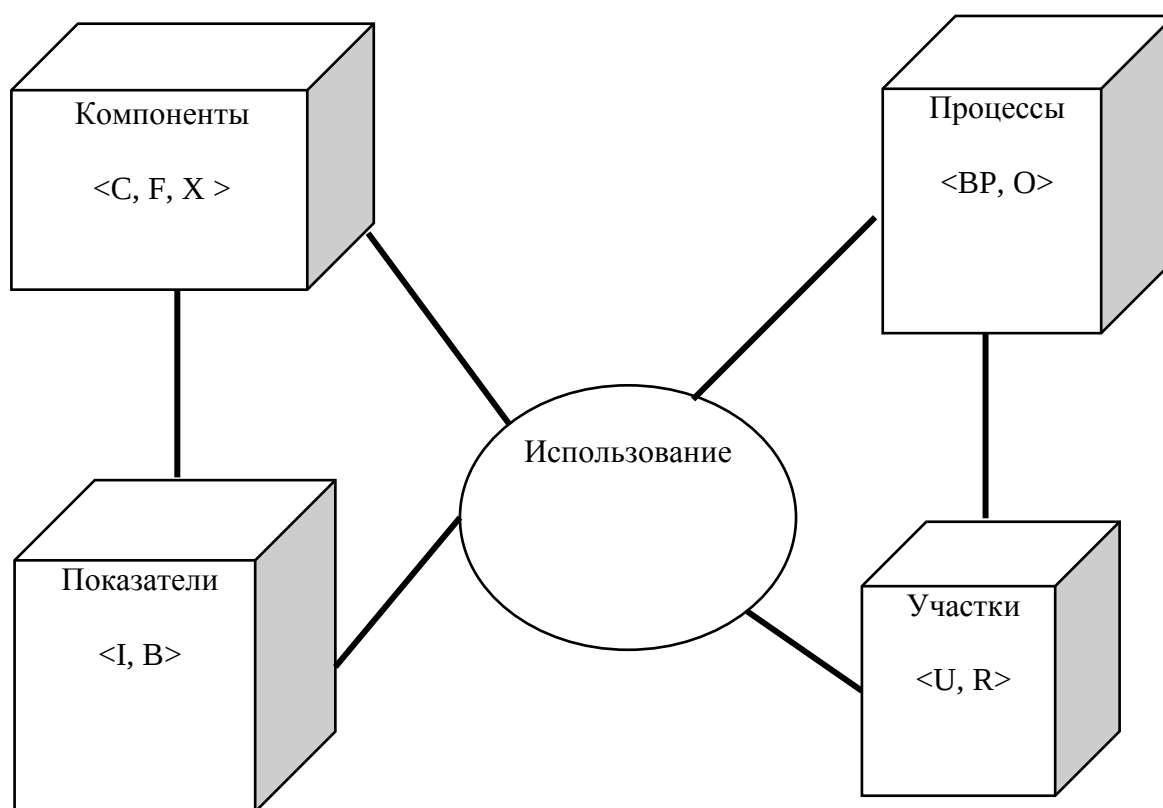


Рисунок 1 – Укрупненные блоки теоретико-множественной модели автоматизированной системы управления промышленного предприятия

Четыре ключевых блока обособленных модели описывают главные аспекты (viewpoints) автоматизированной информационной системы промышленного предприятия:

- программные компоненты, их функции, а также реализация этих функций;
- производственные и управленческие процессы и операции;

- участки и рабочие места;
- показатели качества.

Центральный промежуточный блок показывает связи элементов системы из других блоков. Описывая, например, какое рабочее место задействовано в определенной операции определенного процесса и какие программные компоненты при этом используются для автоматизации деятельности.

Автоматизированная система управления предприятием промышленности может быть, таким образом, представлена виде следующей конструкции:

$$ASU = \langle BIC, BII, BIP, BIU, BIX \rangle. \quad 1$$

Рассмотрим отдельные элементы теоретико-множественной модели автоматизированной системы управления информационной системы промышленного предприятия.

Первый компонент соответствует блоку модели «Программные компоненты и функции»:

$$BIC = \langle C, F, CoF, CoC, L, CoL, T, CoT, CoD, UC \rangle, \quad 2$$

где $C = \{c_i | i = \overline{1, nC}\}$ – множество программных компонентов автоматизированной системы управления;

nC – число программных компонентов;

$F = \{f_j | j = \overline{1, nF}\}$ – словарь (множество) функций автоматизированной системы управления предприятия;

nF – число функций программных компонентов;

$CoF = \{ \langle c, f \rangle | c \in C, f \in F \}$ – множество, показывающее отношения реализации между системами и функциями. Это множество является, таким образом, подмножеством декартового произведения множества компонентов и множества функций: $CoF \subset C \times F$;

$CoC = \{ \langle c_{oc_{ij}} c_j, c_j \rangle | c_i \in C, c_j \in C \}$ – множество интеграционных элементов между программными компонентами модели.

Каждый элемент множества описывает интеграцию между двумя компонентами, которая может быть реализована в той или иной форме, например, с помощью программы-адаптера, xml-выгрузки или скрипта передачи данных.

$L = \{ 'BI', 'ERP', 'MES', 'SCADA', 'PCI' \}$ – множество уровней автоматизированной системы управления предприятия.

$CoL = \{col_i \in L | i = \overline{1, nC}\}$ – множество, показывающее отнесение компонента к уровню автоматизированной системы управления предприятия.

$T = \{t_i | i = \overline{1, nT}\}$ – множество типов программных компонентов автоматизированной системы управления предприятия, например: 'LIMS' (лабораторная автоматизированная система контроля качества комплектующих), 'APC' (интеллектуальная система управления установками), 'EAM' (управление основными активами предприятия, включая ТОРО – планирование техобслуживание и ремонта оборудования), 'APS' (интеллектуальная система планирования загрузки оборудования), 'LM' (оптимизация технологических процессов на основе методов линейного программирования), 'SCM' (автоматизация управления цепочками поставок предприятия) и др.

nT – число типов программных компонентов автоматизированной системы управления предприятия.

$CoT = \{cot_i \in T | i = \overline{1, nC}\}$ – множество, показывающее отнесение компонента к одному из типов программных компонентов автоматизированной системы управления предприятия.

$CoD = \{cod_i \in \overline{0,1} | i = \overline{1, nC}\}$ – множество, характеризующее разработчиков программных компонентов, если компонент разработан производителем из России или одной из стран Таможенного Союза (либо создан силами информационного отдела предприятия), то $cod_i=1$, если разработчик компонента – зарубежная фирма, то $cod_i=0$.

$UC = \{uc_i \in C \cup \{0\} | i = \overline{1, nC}\}$ – множество, описывающее родительский компонент. В тех случаях, когда рассматриваемый компонент является, например, мнемограммой для системы SCADA, внешним отчетом системы 1с: Предприятие или модулем на языке АВАР, с помощью данного элемента можно указать родительский программный компонент, в рамках которого разработан данный.

Второй компонент рассматриваемой теоретико-множественной модели информационной системы соответствует блоку «Технологические и управленческие процессы и операции»:

$$BIBP = \langle BP, O, W, BPoL, ST, OoST \rangle$$

где $BP = \{bp_i | i = \overline{1, nBP}\}$ – множество технологических и управленческих процессов предприятия;

nBP – число технологических и управленческих процессов предприятия;

O – множество операций технологических и управленческих процессов предприятия:

$$O = \{bro_i = \{o_{ij} | j = \overline{1, nO_i}\} | i = \overline{1, nBP}\} \quad , \quad 4$$

где o_{ij} – операции процесса bp_i ;

nO_i – число операций процесса bp_i .

$W = \{w_i \in [0,1] | i = \overline{1, nBP}\}$ – множество значений весов технологических и управленческих процессов предприятия, характеризующих важность того или иного процесса для деятельности промышленного предприятия. Назначение весов бизнес-процессов осуществляется экспертным путем.

$BPol = \{bpol_i \in L | i = \overline{1, nBP}\}$ – множество, показывающее отнесение технологического или управленческого к уровню информационной системы предприятия.

$ST = \{st_i | i = \overline{1, nST}\}$ – множество стадий производства, осуществляемых силами предприятия.

nST – число стадий производства.

$OoST = \{\{OoST_j | j = \overline{1, nO_i}\} \in ST | i = \overline{1, nBP}\}$ – множество, относящее операции бизнес-процессов к стадиям производства, осуществляемым силами предприятия.

Компонент модели BII соответствует третьему блоку модели «Показатели».

$$BII = \langle I, B \rangle \quad , \quad 5$$

где $I = \{I_i = f(B, C, BP, U) | i = \overline{1, nI}\}$ – множество интегральных показателей качества информационной системы промышленного предприятия. Значения рассчитываются как функции от базовых показателей по различным компонентам информационной системы;

nI – число интегральных показателей качества автоматизированной системы управления промышленного предприятия;

$B = \{b_i | i = \overline{1, nB}\}$ – множество базовых показателей компонентов автоматизированной системы управления предприятия;

nB – число базовых показателей компонентов автоматизированной системы управления промышленного предприятия.

Следующий компонент отвечает за четвертый блок модели «Участки и рабочие места»:

$$BII = \langle U, R, cR \rangle, \quad 6$$

где $U = \{u_i | i = \overline{1, nU}\}$ – множество участков предприятия;

nU – число участков предприятия;

$R = \{r_{ij} | j = \overline{1, nR_i}\}_{i = \overline{1, nU}}$ – множество рабочих мест различных

участков предприятия;

r_{ij} – рабочие места участка u_i ;

nR_i – число рабочих мест участка u_i ;

$cR = \{cr_{ij} | j = \overline{1, nR_i}\}_{i = \overline{1, nU}}$ – множество значений численности рабочих мест различных участков предприятия. Показывает, сколько оборудовано рабочих мест данного типа.

Центральный блок модели, описывающий связи между элементами остальных блоков представлен в теоретико-множественной модели в виде следующей конструкции:

$$BIX = \langle BPoC, IoC, BoC, OoF \rangle, \quad 7$$

где $BPoC = \{ \langle o, r, c \rangle | c \in C, r \in R, o \in O \}$ – множество, которое определяет, что определенный программный компонент задействован в определенной операции одного из технологических процессов на некотором рабочем месте некоторого участка предприятия для автоматизации выполнения работ сотрудниками;

$IoC = \{ioc_i | ioc_i \in [0,1] | i = \overline{1, nC}\}$ – множество значений интегрированных показателей качества для отдельных программных компонентов автоматизированной системы управления предприятия;

$IoC = \{ \langle ioc_{ij} \in [0,1] \rangle | i = \overline{1, nC}, j = \overline{1, nI} \}$ – множество значений интегрированных показателей качества для отдельных программных компонентов автоматизированной системы управления предприятия;

$BoC = \{ \langle boc_{ij} \in R \rangle | i = \overline{1, nC}, j = \overline{1, nB} \}$ – множество значений базовых показателей для отдельных программных компонентов информационной системы предприятия. На их основе и рассчитываются в дальнейшем значения интегральных показателей качества;

$OoF = \{ \{ \langle o_i, f \rangle_{ij} \mid f \in F, j = \overline{1, nOoF_i} \} \mid i = \overline{1, nBP} \}$ – множество пар $\langle o, f \rangle$, которое определяет использование функций из словаря функций программных компонентов для выполнения определенных операций бизнес-процессов;

$nOoF_i$ – мощность множества OoF_i , которое соответствует i -му процессу предприятия.

Используя операции проекции и другие стандартные операции над множествами можно получить, например, применение компонентов в бизнес-процессах, на конкретных стадиях производства. Могут быть рассчитаны базовые показатели для компонентов, а на их основе с учетом весов бизнес-процессов и интегральные показатели качества автоматизированной системы управления.

Предложенная модель автоматизированной системы управления предприятия позволяет отразить ключевые аспекты функционирования информационной системы, ее роль в деятельности предприятия и может стать основой для разработки инструментальных средств оценки качества автоматизированной системы управления промышленного предприятия.

Список источников

1. Антонов, В.В. Теоретические и прикладные аспекты построения моделей информационных систем / В.В. Антонов, Г.Г. Куликов, Д.В. Антонов. – LAPLAMBERT Academic Publishing GmbH & Co.KG, Germany, 2011. – 134 с.
2. Ключов, А.О. Подход к формированию информационной модели крупного предприятия / А.О. Ключов // Вестник Сургутского государственного университета. – 2014. – №2 (4). – С. 80–83.
3. Мышенков, К.С. Методика оценки качества автоматизированных систем управления предприятиями / К.С. Мышенков, В.В. Гетьман, В.И. Карпов // Высокоэффективные пищевые технологии, методы и средства для их реализации : Сб. докл. II Всеросс. науч.-техн. конф.-выст. / МГУПП. – Москва : Изд. комплекс МГУПП, 2004. – С. 317–322.
4. Санду, Р.А. Многомерная эволюционная прикладная автоматизированная информационная система поддержки приня-

тия решений для управления инновационными ресурсами химической и нефтехимической промышленности России : дис. ... доктора технических наук / ФГУП «Российский научно-технический центр информации по стандартизации, метрологии и оценке соответствия». – Москва, 2011.

3.9 Парадоксы оценки экономической эффективности проектов внедрения искусственного интеллекта: систематизация ключевых вызовов

Рост корпоративных инвестиций в технологии искусственного интеллекта (ИИ) стал одним из определяющих трендов современной экономики. Тем не менее макроэкономические данные демонстрируют стагнацию производительности труда. Согласно последним исследованиям, расходы предприятий на развитие технологий в США растут в среднем на 8% в год, в то время как рост производительности труда остается на уровне около 2%¹. Так проявляется классический «парадокс производительности», сформулированный Робертом Солоу: «Мы видим компьютерную эру повсюду, кроме статистики производительности»². Однако в контексте ИИ парадокс приобретает новую, более сложную природу. Несмотря на то, что более 80% организаций признают ИИ стратегической возможностью, большинство из них сталкиваются с фундаментальными трудностями в извлечении и, что особенно важно, в количественном обосновании измеримой экономической выгоды от его внедрения³.

Центральная проблема заключается в остром противоречии между высокими ожиданиями от ИИ, которые делают традиционное экономическое обоснование таких проектов чрезвычайно

¹ Baig A. [et al.]. The new economics of enterprise technology in an AI world // McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-new-economics-of-enterprise-technology-in-an-ai-world> (дата обращения: 26.11.2025).

² Polák P. The productivity paradox: A meta-analysis // Information Economics and Policy. 2017. Vol. 38. P. 38–54.

³ Enholm I.M. [et al.]. Artificial Intelligence and Business Value: A Literature Review // Information Systems Frontiers. 2022. №5 (24). P. 1709–1734; Ransbotham S. [et al.]. Artificial intelligence in business gets real // MIT sloan management review. 2018.

сложным, а зачастую и неадекватным¹. Это противоречие главным образом проявляется в трех парадоксах:

- парадокс расходов на внедрение ИИ;
- парадокс ограниченного роста производительности;
- парадокс горизонта планирования.

Как отмечалось выше, сохраняется фундаментальный разрыв между инвестициями в информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) в целом и ИИ в частности и производительностью труда. Анализ более 800 оценок показал, что зависимость производительности от инвестиций в ИКТ составляет лишь 0,3%, что более чем в 10 раз ниже предыдущих оптимистичных оценок². Это указывает на системную проблему соответствия эффекта и реальных затрат.

Одним из ключевых проявлений парадокса расходов на внедрение ИИ является фундаментальный сдвиг в структуре затрат компаний. Традиционная модель, основанная на капитальных затратах на приобретение собственного оборудования и лицензионного ПО, уступает место модели операционных расходов, характерной для облачных сервисов и решений «программное обеспечение как услуга». Около 79% расходов на ИТ теперь относятся к операционным, а не капитальным³.

Данный сдвиг, во-первых, усложняется долгосрочное финансовое планирование. Постоянные операционные расходы труднее прогнозировать на горизонте 3–5 лет, особенно в условиях масштабирования⁴. Во-вторых, модель, основанная на операционных расходах, может маскировать истинную совокупную стоимость владения (ТСО), скрывая сложные зависимости от вендоров, риски изменения тарифов и потенциальные затраты на миграцию.

Этот тренд также стимулирует развитие новых бизнес-моделей, таких как лизинг решений на основе ИИ и роботизации⁵.

¹ Mayank Kejriwal. AI in Practice and Implementation: Issues and Costs / Ed. by Mayank Kejriwal. Cham: Springer International Publishing, 2023. P. 41–42.

² Polák P. Op. cit. Pp. 17–18.

³ Baig A. [et al.]. Op. cit. P. 2.

⁴ Baig A. [et al.]. Op. cit. P. 14.

⁵ Ivanov S., Webster C. Adoption of robots, artificial intelligence and service automation by travel, tourism and hospitality companies – a cost-benefit analysis. Sofia: Sofia University, 2017. P. 4.

Прямые затраты на программное обеспечение и оборудование – лишь верхушка айсберга. Исследования показывают, что косвенные издержки могут достигать 80% от полной стоимости владения продуктом¹. Их систематическая недооценка приводит к тому, что реальная рентабельность проекта оказывается на 75–170% ниже запланированной².

Одной из таких статей скрытых затрат является технический долг. Компании вынуждены дополнительно инвестировать 10–20% от бюджета проекта для его обслуживания и ликвидации последствий³. В контексте ИИ технический долг усугубляется быстрым устареванием алгоритмов, необходимостью постоянного переобучения моделей и сложностью интеграции новых решений в существующую инфраструктуру⁴.

Другая важная статья – кибербезопасность и соблюдение нормативных требований. Рост числа и сложности кибератак вынуждает бизнес увеличивать расходы на безопасность на 15% ежегодно⁵. Для ИИ-систем эти риски многократно возрастают, поскольку они становятся мишенью для атак нового типа. Их цель – обмануть модель, заставить её выдавать неправильные результаты, совершать ошибки. Кроме того, нормативные акты, накладывающие строгие требования к обработке персональных данных, что значительно увеличивает сложность и стоимость развертывания ИИ, особенно в таких чувствительных отраслях, как здравоохранение и финансы⁶.

Наиболее ресурсоемкой основой для любого ИИ-проекта являются данные. Скрытые издержки здесь связаны с обеспечением качества, доступности и управляемости. Исследования показывают, что большая часть усилий в рамках проекта по машинному обучению приходится на этапы сбора, очистки, разметки и интеграции данных⁷. Как следствие, необходимы значительные

¹ Baig A. [et al.]. Op. cit. P. 2.

² Kopyto A., Wachnik B. Identification of Challenges in the Economic Evaluation of AI Projects / Ed. by K. Węcel. Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. P. 33.

³ Baig A. [et al.]. Op. cit. P. 3.

⁴ Mayank Kejriwal. Op. cit. P. 40.

⁵ Baig A. [et al.]. Op. cit. P. 2.

⁶ Enholm I.M. [et al.]. Op. cit. P. 1719.

⁷ Mayank Kejriwal. Op. cit. P. 29.

инвестиции в создание централизованных баз данных и внедрение систем управления ими¹.

Наконец, существенными являются скрытые затраты на персонал и организационные изменения. Речь идет не только о высокой заработной плате редких специалистов по машинному обучению, но и о затратах на переквалификацию существующих сотрудников, а также на управление сопротивлением изменениям² и работу предметных экспертов³.

Преодоление парадокса расходов на внедрение ИИ требует выхода за рамки традиционного учета инвестиций и перехода к более комплексным и гибким моделям управления затратами. Реагируя на описанные вызовы, исследователи предлагают решения, направленные на повышение прозрачности, контроля и обоснованности финансовых решений в сфере ИИ.

Одним из наиболее действенных подходов является концепция управления и контроля за финансовыми аспектами облачных сервисов (FinOps). FinOps представляет собой операционную модель, которая объединяет финансы, технологии и бизнес-подразделения для обеспечения совместной ответственности за облачные расходы. Эта модель в режиме близком к реальному времени оптимизирует использование облачных ресурсов, борется с непрозрачностью затрат, предоставляет понятные метрики и инструменты для мониторинга, что делает расходы на ИИ управляемыми и предсказуемыми⁴.

Более фундаментальным решением является переход к учету полной стоимости владения (Total Cost of Ownership, TCO). Этот подход требует учета всех статей расходов на протяжении всего жизненного цикла системы⁵: от первоначальных инвестиций (в данные и инфраструктуру ИИ-проектов) до операционных затрат (на поддержку, обновление моделей, обеспечение кибербезопасности и устранение технического долга ИИ-проектов).

¹ Ransbotham S. [et al.]. Artificial intelligence in business gets real // MIT sloan management review. 2018. P. 8.

² Ivanov S., Webster C. Op. cit. P. 4.

³ Enholm I.M. [et al.]. Op. cit. P. 10.

⁴ Stormont J., Fuller M. Cloud FinOps: Collaborative, Real-Time Cloud Value Decision Making. O'Reilly Media, Inc., 2023.

⁵ Ferrin B.G., Plank R.E. Total Cost of Ownership Models: An Exploratory Study.

Теоретическое обоснование такому комплексному подходу предоставляют Любименко и Вайсман¹, которые критикуют существующие методики, учитывающие лишь экономическую эффективность, и предлагают комплексный подход, интегрирующий оценку экономического и технического эффекта. Их методика является прототипом модели ТСО, адаптированной для цифровых активов, и подчеркивает необходимость учета таких особенностей ИИ-проектов, как дематериализация активов и сокращенный жизненный цикл.

Довольно эффективной выглядит продуктовая модель управления², в которой менеджер наделяется полной ответственностью за финансовый цикл своего ИИ-продукта, включая управление техническим долгом и оптимизацию операционных расходов. Это позволяет преодолеть разрыв между командой разработки, которая формирует затраты, и бизнес-подразделением, которое получает выгоду, обеспечивая тем самым более точную калькуляцию затрат и эффектов.

Парадокс ограниченного роста производительности заключается в том, что несмотря на провозглашение эры «четвертой промышленной революции», рост производительности труда в мире остается вялым и составляет чуть более 1% в год, что делает нынешний технологический уклад самым слабым по сравнению с предыдущими революциями³. Фундаментальной причиной является природа «слабого ИИ», который не способен к самостоятельному решению комплексных, неформализованных задач.

Ключ к пониманию лежит в «парадоксе Моравека»: «[Для ИИ] относительно легко достичь уровня взрослого человека в таких задачах как тест на интеллект или игре в шашки, однако сложно или невозможно достичь навыков годовалого ребенка в задачах восприятия или мобильности»⁴. Это объясняет, почему

¹ Любименко Д.А., Вайсман Е.Д. Методический подход к оценке эффективности цифровых инвестиционных проектов // Экономика. Информатика. 2020. №4 (47). С. 718–728.

² Baig A. [et al.]. Op. cit.

³ Юрков А.А. Пределы экономического роста, обеспеченного внедрением технологий на основе слабого искусственного интеллекта. Ростов-н/Д.: РГЭУ (РИНХ), 2025. С. 214.

⁴ Moravec H. Mind children: the future of robot and human intelligence / 4th. print. Cambridge: Harvard Univ. Press, 1995. 214 p.

экономически эффективно может быть автоматизировано, по самым строгим оценкам, лишь 4,6% рабочих задач¹.

Отсутствие консенсуса относительно экономического вклада ИИ ярко демонстрирует разброс в прогнозах. Оценки среднегодового прироста мирового ВВП под влиянием ИИ варьируются от консервативных 0,05% до оптимистичных 3,4%². Такой порядковый разрыв свидетельствует о фундаментальной неопределенности, заложенной в самой природе используемых технологий.

Фундаментальные ограничения «слабого ИИ» проявляются в его непредсказуемости. Исследования демонстрируют многочисленные случаи небезопасного и неэтичного поведения моделей: от полного провала в задачах на здравый смысл до выученного обмана, манипуляций и блефа в игровых симуляторах³. Эти риски создают дополнительные, трудно прогнозируемые издержки и ставят под сомнение надежность масштабного внедрения.

Однако все это не означает бесперспективность технологии, а требует кардинального пересмотра подходов к ее внедрению. Решением является отказ от модели точечной автоматизации в пользу глубокой организационной трансформации, ориентированной на синергию человеческого и искусственного интеллекта.

Ключом к эффективности здесь становится перестройка рабочих процессов. Успешные компании переходят от автоматизации отдельных операций к реконфигурации сквозных бизнес-процессов, перераспределяя задачи между человеком и алгоритмом в соответствии с их сравнительными преимуществами. Такой подход позволяет преодолеть «пилотное чистилище», в котором, по некоторым оценкам, оказывается до 80–90% ИИ-проектов⁴.

Теоретической основой для этого служит концепция «дополняющего искусственного интеллекта», согласно которой технология призвана усиливать и расширять человеческие когнитивные способности, но не заменять их⁵. Например, в радиологии ИИ превосходит человека в обнаружении аномалий на снимках, но беспомощен в постановке клинического диагноза, требующего

¹ Юрков А.А. Указ. соч. С. 216.

² Там же.

³ Юрков А.А. Указ. соч. С. 219–221.

⁴ Baig A. [et al.]. Op. cit.; Ransbotham S. [et al.]. Op. cit.

⁵ Mayank Kejriwal. Op. cit. P. 76–77.

контекстуального понимания и рассуждений¹. Здесь ИИ становится высокоточным инструментом в руках эксперта, высвобождая его время для задач, требующих эмпатии, креативности и сложного стратегического выбора. Более того, недавние исследования показали, что более высокий фокус на ИИ положительно влияет на количество работников предприятия².

Эта синергия формируется через развитие организационного ИИ-потенциала. Согласно ресурсной концепции, конкурентное преимущество создается не технологией как таковой, а способностью фирмы соединить комплексный набор ресурсов: данные и инфраструктуру (материальные), стратегию и управление (нематериальные), а также навыки сотрудников (человеческие)³. Ключевым элементом этой системы является управление на основе данных, которое выступает трансмиссионным механизмом между инвестициями и производительностью компании⁴.

Парадокс горизонта планирования состоит в том, что по мере удаления во времени нарастает неопределенность, делая долгосрочные стратегические цели менее привлекательными, чем краткосрочные оперативные задачи, несмотря на их потенциально большую значимость для компании⁵. В контексте ИИ этот парадокс проявляется с особой остротой, так как основные выгоды носят долгосрочный характер, иногда даже за гранью стратегического уровня планирования.

Кроме того, достижение стратегических целей оценивается лишь по финансовым показателям – прибыли, доле рынка и т.п. Однако финансовый результат не всегда отражает выполнение самой цели: одно и то же следствие (например, рост прибыли) может быть вызвано разными причинами, включая краткосрочные и разрушительные решения, вроде снижения качества. Если стратегия сводится только к конечным экономическим цифрам,

¹ Mayank Kejriwal. Op. cit. P. 80–84.

² Mishra S., Ewing M.T., Cooper H.B. Artificial intelligence focus and firm performance // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2022. №6 (50). P. 1193.

³ Chen D., Esperança J.P., Wang S. The Impact of Artificial Intelligence on Firm Performance: An Application of the Resource-Based View to e-Commerce Firms // *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13; Perifanis N.-A., Kitsios F. Investigating the Influence of Artificial Intelligence on Business Value in the Digital Era of Strategy: A Literature Review // *Information*. 2023. №2 (14). P. 85.

⁴ Chen D., Esperança J.P., Wang S. Op. cit.

⁵ Магданов П.В. Парадоксы стратегического планирования // *Ars Administrandi*. 2012. № 2. С. 10.

это может привести к системному кризису из-за игнорирования долгосрочных последствий¹.

Классические финансовые метрики, такие как возврат на инвестиции (ROI) и чистая текущая стоимость (NPV), оказываются неадекватны для оценки стратегических инициатив в области ИИ. Во-первых, они зависят от чрезвычайно спекулятивных прогнозов о будущих доходах². Во-вторых, они слепы к качественным и стратегическим выгодам, таким как повышение клиентоориентированности или создание доверительной среды³. Обзор шести исследований эффективности затрат на ИИ в здравоохранении показал, что ни одно из них не включало расчет NPV⁴.

Другой проблемой является субъективизм в определении ставки дисконтирования. Не существует метода расчета, который мог бы точно и однозначно отразить степень неопределенности и риска для долгосрочных ИИ-проектов⁵. С одной стороны, высокая технологическая и рыночная неопределенность, присущая ИИ-проектам, требует применения высоких ставок для компенсации рисков. С другой стороны, это приводит к нивелированию стратегической ценности ИИ.

Лукашев и Попова⁶ прямо указывают на «относительную сложность и возможный субъективный вид выставления ставки дисконта» как на ключевую проблему при построении экономических моделей для инноваций. Субъективизм усугубляется отсутствием ретроспективных данных по окупаемости аналогичных сложных ИИ-проектов, что заставляет финансовых аналитиков опираться на менее достоверные экспертные оценки.

В дополнение ко всему с возрастанием «интеллектуальности» системы в ней проявляются черты, свойственные активным системам с участием человека, что порождает «вероятностный

¹ Магданов П.В. Указ. соч. С. 8.

² Андриянова (Клычева) Н.А., Максимова (Колесникова) Е.С. Экономическая целесообразность применения искусственного интеллекта в транспортной отрасли // Бюллетень Транспортной Информации. 2020. №3 (297). С. 32.

³ Sharma R. AI KPIs and OKRs: Measuring Success and Maximizing Impact / под ред. R. Sharma. Berkeley, CA: Apress, 2024. P. 151–170.

⁴ Wolff J. [et al.]. The economic impact of artificial intelligence in health care: systematic review // Journal of medical Internet research. 2020. №2 (22). P. 4.

⁵ Магданов П.В. Указ. соч. С. 7.

⁶ Лукашов Н.В., Попова О.О. Разработка специализированной модели экономической оценки использования в экосистеме инноваций структур искусственного интеллекта // Инновации и инвестиции. 2023. №2. С. 15.

или неопределенный характер последствий»¹. Такая неопределенность уже не может быть адекватно отражена в детерминированной ставке дисконтирования. Непредсказуемость поведения сложных ИИ-систем, включая риски этических скандалов, репутационных потерь или необходимости дорогостоящих доработок², создает крупные «хвостовые риски», которые стандартные финансовые модели учитывают плохо.

Преодоление парадокса горизонта планирования требует отказа от догматического следования классическим финансовым метрикам в пользу более гибких и стратегически ориентированных подходов.

Одним из наиболее перспективных методов является метод реальных опционов. Его суть применительно к ИИ заключается в том, что каждая инвестиция рассматривается не как безвозвратная затрата, а как приобретение «опциона» на будущие возможности. Например, инвестиции в создание платформы данных или развитие внутренней компетенции в области машинного обучения создают «опцион» на быстрое развертывание будущих, пока еще неизвестных, ИИ-приложений. Интеграция подхода реальных опционов и ROI позволяет компаниям обосновывать инвестиции, ценность которых проявляется в создании будущих стратегических возможностей, а не в немедленном денежном потоке³.

Другим возможным решением является внедрение сбалансированной системы показателей и ее современных аналогов, таких как системы OKR (Objectives and Key Results). Эти системы позволяют дополнить краткосрочные финансовые показатели нефинансовыми и опережающими индикаторами, которые отражают прогресс в достижении стратегических целей. Для ИИ-проектов такими индикаторами могут стать: уровень принятия решений на основе данных, степень автоматизации ключевых процессов, индекс удовлетворенности клиентов за счет персонализации или рост внутренней ИИ-компетенции компании. Шарма

¹ Долгова Е.В. [и др.]. Оценка экономической эффективности применения системы искусственного интеллекта в системе управления автономным робототехническим комплексом // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2018. №3. С. 253.

² Domin H. [et al.]. On the ROI of AI Ethics and Governance Investments: From Loss Aversion to Value Generation // California Management Review Insights, 2024. 14.

³ Domin H. [et al.]. Op. cit. P. 7.

рекомендует использовать OKR для согласования краткосрочных действий с долгосрочными стратегическими целями компании в области ИИ, что делает прогресс в их достижении видимым и измеримым даже в отсутствие немедленного финансового эффекта¹.

Эмпирической иллюстрацией подобного подхода служит специализированная финансовая модель, предложенная Лукашевым и Поповой. Их алгоритм предполагает корректировку денежных потоков от ИИ-проектов на основе объективных нефинансовых индексов, таких как научно-технический уровень для рынков B2B или индекс удовлетворенности потребителей для рынков B2C. Это позволяет «взвесить» гипотетические финансовые выгоды по степени достижения реальных стратегических результатов².

Наконец, в условиях высокой неопределенности необходимы сценарное планирование и адаптивные стратегии. Вместо составления единственного, детализированного плана компаниям следует разрабатывать портфель сценариев и выстраивать итеративный процесс внедрения ИИ. В работе Пандей и др. используется «многоуровневое эконометрическое причинно-следственное структурное моделирование» для симуляции воздействия ИИ в различных контекстах и при разных гипотезах³. Это позволяет не предсказывать будущее, а быть к нему готовым, постоянно проверяя гипотезы и перенаправляя ресурсы в наиболее перспективные сферы.

Выявленные парадоксы не являются независимыми, они образуют порочный круг, затрудняющий эффективное инвестирование в ИИ.

Высокие и непредсказуемые затраты на данные, инфраструктуру и управление усугубляются ограниченностью «слабого ИИ», который не может решать стратегические задачи, оправдывающие эти затраты. Из-за такого давления финансовых метрик компании фокусируются на тактической автоматизации, сталкиваясь с высокими скрытыми издержками при скромной отдаче.

Невозможность адекватно оценить долгосрочные стратегические выгоды приводит к тому, что компании сосредоточены на

¹ Sharma R. Op. cit. P. 151, 165–169.

² Лукашов Н.В., Попова О. О. Указ. соч. С. 4.

³ Pandey S., Gupta S., Chhajed S. ROI of AI: Effectiveness and Measurement // International Journal of Engineering Research & Technology. 2021. №05 (10). P. 752, 754–756.

тактических задачах, где «слабый ИИ» дает быстрый, но весьма скромный эффект. Это, в свою очередь, подпитывает пессимистичные прогнозы.

Поэтому перечисленные выше решения являются необходимыми, но недостаточными. Они представляют собой лишь технические инструменты. Их успешное применение требует глубоких изменений в системах управления и корпоративной культуре.

Однако на основе проведенного анализа литературы можно сформулировать ключевые принципы интегральной оценки эффективности ИИ-проектов.

1. Управление стоимостью на протяжении всего жизненного цикла: обязательный учет полной стоимости владения, включая скрытые издержки и затраты на вывод системы из эксплуатации.

2. Оценка качественных и стратегических выгод: интеграция нефинансовых метрик (например, из сбалансированной системы показателей) и использование методов наподобие реальных опционов для оценки будущих стратегических возможностей.

3. Гибкое, итеративное планирование и оценка: отказ от жестких, разовых технико-экономических обоснований в пользу адаптивных стратегий, сценарного планирования и непрерывного мониторинга эффективности на основе таких метрик, как OKR.

4. Фокус на развитии ИИ потенциала: оценка инвестиций не в разовые проекты, а в развитие стратегической способности компании, объединяющей материальные, человеческие и нематериальные ресурсы.

Преодоление методологического кризиса в оценке экономической эффективности ИИ требует скоординированных усилий научного сообщества и бизнеса. В качестве перспективных можно выделить следующие направления для будущих исследований.

Имеется насущная потребность в создании детализированных ТСО-моделей, учитывающих отраслевую специфику затрат на данные, их подготовку, кибербезопасность, управление техническим долгом и адаптацию моделей в динамичных средах.

Доказано, что на текущем этапе развития технологии максимальная эффективность ИИ-проектов достигается не при замене, а при усилении человеческих компетенций. Однако отсутствуют стандартизированные методы для измерения вклада этой

синергии в экономические результаты. Перспективным представляется разработка метрик и методик, позволяющих количественно оценить, как совместная работа людей и ИИ влияет на скорость принятия решений, креативность, снижение операционных рисков и, в конечном итоге, на финансовые показатели компании.

В рамках ресурсного подхода ИИ-компетенции и данные рассматриваются как стратегические активы. Тем не менее, отсутствуют общепринятые стандарты для их аудита и оценки. Будущие исследования должны быть направлены на создание системы показателей, позволяющих измерить «зрелость данных», стоимость «рва данных» и уровень развития организационного ИИ-потенциала, что критически важно для обоснования долгосрочных инвестиций и оценки рыночной стоимости компаний в цифровую эпоху.

Большинство существующих исследований носят точечный или краткосрочный характер. Для понимания полного экономического вклада необходимы продолжительные исследования, которые бы отслеживали, как внедрение ИИ трансформирует бизнес-модели, создает новые источники дохода и изменяет структуру издержек на протяжении 5–10-летнего горизонта. Подобные исследования позволили бы эмпирически проверить теоретические модели и дать практикам проверенные сценарии стратегического развития.

Список источников

1. Андриянова (Клычева), Н.А. Экономическая целесообразность применения искусственного интеллекта в транспортной отрасли / Н.А. Андриянова (Клычева), Е.С. Максимова (Колесникова) // Бюллетень Транспортной Информации. – 2020. – №3 (297). – С. 29–33.
2. Долгова, Е.В. Оценка экономической эффективности применения системы искусственного интеллекта в системе управления автономным робототехническим комплексом / Е.В. Долгова [и др.] // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2018. – №3. – С. 253–265.

3. Лукашов, Н.В. Разработка специализированной модели экономической оценки использования в экосистеме инноваций структур искусственного интеллекта / Н.В. Лукашов, О.О. Попова // Инновации и инвестиции. – 2023. – №2. – С. 13–19.
4. Любименко, Д.А. Методический подход к оценке эффективности цифровых инвестиционных проектов / Д.А. Любименко, Е.Д. Вайсман // Экономика. Информатика. – 2020. – №4 (47). – С. 718–728.
5. Магданов, П.В. Парадоксы стратегического планирования / П.В. Магданов // *Ars Administrandi*. – 2012. – №2. – С. 5–12.
6. Юрков, А.А. Пределы экономического роста, обеспеченного внедрением технологий на основе слабого искусственного интеллекта / А.А. Юрков. – Ростов-на-Дону : РГЭУ (РИНХ), 2025. – С. 212–223.
7. Baig, A. The new economics of enterprise technology in an AI world / A. Baig [et al.] // McKinsey & Company. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-new-economics-of-enterprise-technology-in-an-ai-world> (дата обращения: 26.11.2025).
8. Chen, D. The Impact of Artificial Intelligence on Firm Performance: An Application of the Resource-Based View to e-Commerce Firms / D. Chen, J.P. Esperança, S. Wang // *Frontiers in Psychology*. – 2022. – Vol. 13. – DOI: 10.3389/fpsyg.2022.884830. – URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.884830> (дата обращения: 26.11.2025).
9. Domin, H. On the ROI of AI Ethics and Governance Investments: From Loss Aversion to Value Generation / H. Domin [et al.] // *California Management Review Insights*. – 2024. – URL: <https://cmr.berkeley.edu/2024/07/on-the-roi-of-ai-ethics-and-governance-investments-from-loss-aversion-to-value-generation> (дата обращения: 26.11.2025).
10. Enholm, I.M. Artificial Intelligence and Business Value: a Literature Review / I.M. Enholm [et al.] // *Information Systems Frontiers*. – 2022. – №5 (24). – P. 1709–1734.
11. Ferrin, B.G. Total Cost of Ownership Models: An Exploratory Study / B.G. Ferrin, R.E. Plank // *Journal of Supply Chain Management*. – 2002. – №2 (38). – P. 18–29.

12. Ivanov, S. Adoption of robots, artificial intelligence and service automation by travel, tourism and hospitality companies – a cost-benefit analysis / S. Ivanov, C. Webster. – Sofia : Sofia University, 2017.
13. Kopyto, A. Identification of Challenges in the Economic Evaluation of AI Projects / A. Kopyto, B. Wachnik ; Ed. by K. Węcel. – Cham : Springer Nature Switzerland, 2025. – P. 30–38.
14. Mayank, Kejriwal. AI in Practice and Implementation: Issues and Costs / Kejriwal Mayank ; Ed. by Mayank Kejriwal. – Cham : Springer International Publishing, 2023. – P. 25–45.
15. Mishra, S. Artificial intelligence focus and firm performance / S. Mishra, M.T. Ewing, H.B. Cooper // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2022. – №6 (50). – P. 1176–1197.
16. Moravec, H. Mind children: the future of robot and human intelligence / H. Moravec. – 4th print. – Cambridge : Harvard Univ. Press, 1995. – 214 p.
17. Pandey, S. ROI of AI: Effectiveness and Measurement / S. Pandey, S. Gupta, S. Chhajed // International Journal of Engineering Research & Technology. – 2021. – №05 (10). – P. 749–761. – DOI: 10.2139/ssrn.3858398. – URL: <https://papers.ssrn.com/abstract=3858398> (дата обращения: 26.11.2025).
18. Perifanis, N.-A. Investigating the Influence of Artificial Intelligence on Business Value in the Digital Era of Strategy: A Literature Review / N.-A. Perifanis, F. Kitsios // Information. – 2023. – №2 (14). – P. 85.
19. Polák, P. The productivity paradox: A meta-analysis / P. Polák // Information Economics and Policy. – 2017. – Vol. 38. – Pp. 38–54.
20. Ransbotham, S. Artificial intelligence in business gets real / S. Ransbotham [et al.] // MIT sloan management review. – 2018. – URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/artificial-intelligence-in-business-gets-real> (дата обращения: 26.11.2025).
21. Sharma, R. AI KPIs and OKRs: Measuring Success and Maximizing Impact / R. Sharma ; Ed. by R. Sharma. – Berkeley, CA : Apress, 2024. – P. 151–170.

22. Storment, J. Cloud FinOps: Collaborative, Real-Time Cloud Value Decision Making / J. Storment, M. Fuller. – O'Reilly Media, Inc., 2023.

23. Wolff, J. The economic impact of artificial intelligence in health care: systematic review / J. Wolff [et al.] // Journal of medical Internet research. – 2020. – №2 (22). – DOI: 10.2196/16866. – URL: <https://www.jmir.org/2020/2/e16866> (дата обращения: 26.11.2025).

3.10 Проблемы применения экономических показателей для оптимизации функционирования систем безопасности объектов критической информационной инфраструктуры

В настоящее время в эксплуатации находится большое количество объектов критической информационной инфраструктуры (ОКИИ) различной природы и назначения. Значительное количество ОКИИ имеет длительные сроки эксплуатации, что накладывает на системы оценки состояния объектов и формирование управляющих воздействий дополнительные требования, связанные с высокой угрозой возникновения и развития нештатных и аварийных ситуаций. Автоматизированные системы управления технологическими и производственными процессами (АСУ ТП) таких объектов должны оперативно выявлять предпосылки к возникновению аварийных ситуаций, своевременно их блокировать, а также устранять последствия эксплуатации ОКИИ в неоптимальном режиме¹.

Наряду с названными задачами АСУ ТП призвана обеспечить функционирование объекта с максимальной экономической эффективностью. Мероприятия по предупреждению аварийных ситуаций и устранению их последствий сопряжены с определенными экономическими затратами и потерями, связанными с от-

¹ Айдинян А.Р., Кирсанов Д.Г. Обеспечение информационной безопасности в производственной сети промышленного предприятия // Вестник Дагестанского государственного технического университета. Технические науки. 2025. №1. С. 39–48.

клонением режима эксплуатации от оптимального, и ущербом от аварии.

Предложенная в работе¹ система контроля управления позволяет эффективно управлять ОКИИ на базе оперативной оценки его стохастических характеристик и обеспечивает снижение субъективного фактора при принятии управленческих решений. Поскольку информация, получаемая от измерительной составляющей информационно-управляющей системы (ИУС), носит стохастический характер, вычисленные значения стохастических характеристик также имеют стохастическую природу, а моменты выхода их за пределы области допустимых значений также будут являться случайными величинами.

В работе² был предложен метод синтеза информационно-управляющих систем с элементами прогнозирования на основе диффузионных марковских процессов, позволяющий повысить качество управления ОКИИ в условиях возникновения угрозы аварийной ситуации. Однако эффективность применения данного подхода напрямую зависит от точности и своевременности определения признаков развития аварийной ситуации.

В настоящее время для оценки эффективности применения ОКИИ используются методы, основанные на получении максимального положительного эффекта (прибыли) от его использования по назначению³. При таком подходе показателем эффективности ОКИИ может служить величина потерь от неоптимального функционирования объекта, а также ущерб, вызванный аварийной ситуацией. При этом возникает противоречие, связанное, с одной стороны, с необходимостью обеспечения максимального времени применения объекта по назначению даже при возникновении признаков аварийной ситуации, а с другой – с минимизацией ущерба от аварии в случае ее развития.

¹ Будников С.А., Коваленко С.М., Бочарова А.И. Методика оценки эффективности систем безопасности автоматизированных систем управления // Вопросы кибербезопасности. 2023. №3 (55). С. 2–12.

² Кубарев А.В., Лапсарь А.П., Назарян С.А. Параметрическое моделирование состояния объектов критической инфраструктуры в условиях деструктивного воздействия // Вопросы кибербезопасности. 2021. №3 (43). С. 58–67.

³ Потихонин Д.Е., Фетеску Н.Г. Методика выбора компенсирующих мер защиты при невозможности внесения изменений в архитектуру конфигурацию АСУ ТП // Нефть и газ 2025: Сборник трудов 79-й Международной молодежной научной конференции, Москва, 21–25 апреля 2025 года. М.: Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) им. И.М. Губкина, 2025. С. 383–390.

Целью работы является синтез метода адаптации области допустимых значений параметров в системе контроля и управления ОКИИ, направленного на разрешение противоречия между максимизацией экономической эффективности эксплуатации и минимизацией рисков аварийных ситуаций в условиях угрозы возникновения аварийной ситуации.

Постановка задачи оптимизации допусков. При контроле работоспособности ОКИИ как правило используется допусковый контроль. Он наиболее приемлем для контроля непрерывных процессов, однако сопряжен с трудностями, связанными с оптимальным назначением области допустимых значений.

Потери от неоптимальной эксплуатации ОКИИ будем определять в зависимости от качества оценки его технического состояния.

Как правило, допуски устанавливаются по уровню исследуемого параметра или по скорости его изменения (нарастания или убывания). Рассмотрим первый случай как наиболее типичный.

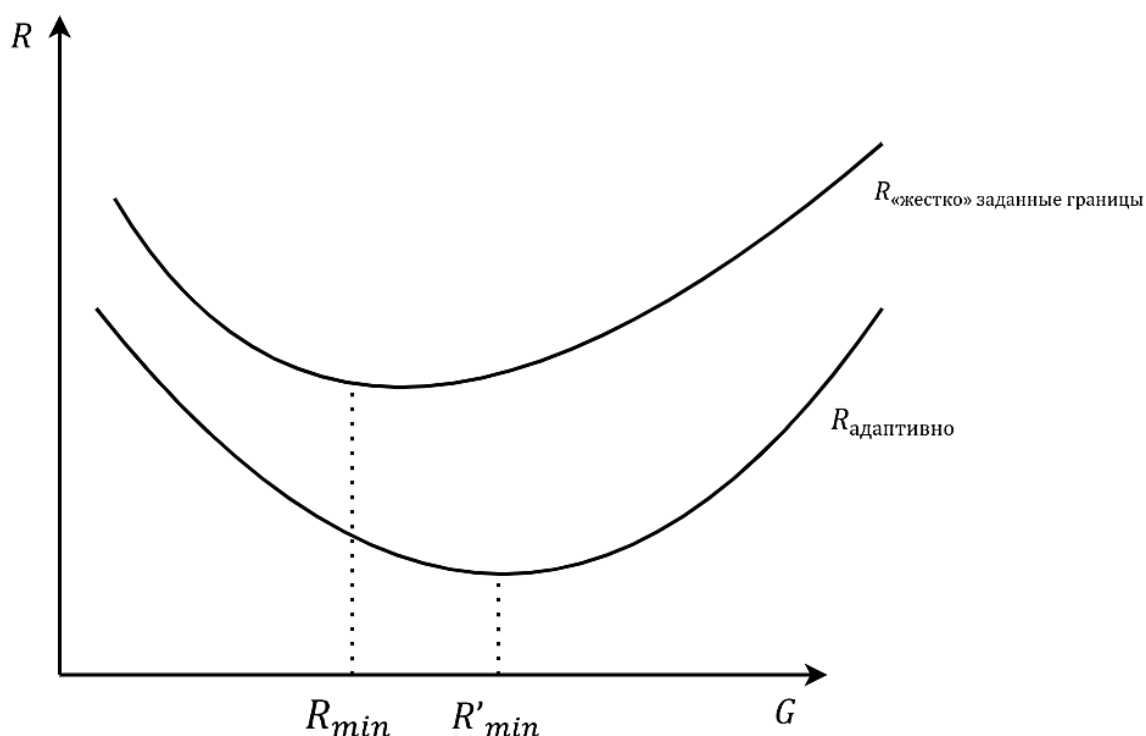


Рисунок 1 – Зависимость потерь при непрерывном развитии аварии в случае «жестко» заданных допусков и при адаптивном их изменении

На рисунке представлена зависимость потерь при непрерывном развитии аварии в случае «жестко» заданных допусков и при адаптивном их изменении в соответствии с предлагаемым алгоритмом.

Определение пороговых значений может быть основано на оптимизации экономических показателей функционирования системы высшего уровня (процессов, находящихся под управлением объекта КИИ, т.е. АСУ ТП), которые характеризуются финансовыми потерями, связанными с выделением ресурсов на проведение мероприятий по купированию воздействия.

Для каждого параметра $x_i(\omega, t)$, $i = \overline{1, N}$ ОКИИ, оцениваемого подсистемой контроля ИУС, установим два допуска по уровню: d_1 и d_2 . Исследуемый параметр работоспособности может находиться в одной из трех областей.

Первая область $x(\omega, t) \leq d_1$ характеризуется эксплуатацией ОКИИ в штатном квазиоптимальном режиме. Считаем, что при такой эксплуатации потери отсутствуют, $R_1(x, d) = 0$. Такая ситуация соответствует первому периоду эксплуатации ОКИИ и функционирования ИУС с элементами прогнозирования, рассмотренной в работе¹.

Вторая область $d_1 < x(\omega, t) \leq d_2$ связана с развитием аварийной ситуации и соответствует второму периоду эксплуатации ОКИИ и функционирования ИУС с элементами прогнозирования². В этой ситуации потери $R_2(x, d)$ обусловлены, во-первых, функционированием ОКИИ в неоптимальном режиме, а во-вторых, задействованием дополнительных функций ИУС, связанных с отработкой алгоритма возврата параметров объекта в первую область.

Третья область $d_2 < x(\omega, t)$ – это аварийная ситуация на объекте, которая предусматривает его немедленную остановку. Потери $R_3(x, d)$ обусловлены не только прекращением эксплуатации

¹ Аникин А.И. О возможности использования рекурсивных методов для повышения качества аудита информационной безопасности объекта защиты // Дни науки студентов Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых: Сборник материалов научно-практических конференций, Владимир, 21 марта 2022 года. Владимир, 2022. С. 790–798.

² Шевнина Ю.С., Рябов П.Е., Прокопчина С.В., Кочкаров Р.А. Подходы к прогнозированию изменения состояния обеспечивающих компонентов информационно-управляющей системы // Моделирование, оптимизация и информационные технологии. 2024. №2 (45). DOI: 10.26102/2310-6018/2024.45.2.023. URL: <https://moitvvt.ru/ru/journal/pdf?id=1549>.

ОКИИ, но и необходимостью проведения на нем работ по ликвидации последствий аварийной ситуации и устранению причин и условий для возникновения предпосылок к развитию аварийной ситуации, а также восстановлением его исправного состояния («перемещением» в область квазиоптимальной эксплуатации).

Требуется оптимизировать значения допусков d_1 и d_2 на базе критерия минимизации функции потерь:

$$R(x, \omega, t) = R_2(x, \omega, d_1) + R_3(x, \omega, d_1) \rightarrow \min \quad 1$$

Поскольку время нахождения ОКИИ в неоптимальном режиме t находится в зависимости от области допусков $G = G_1 \times G_2 \times \dots \times G_r$, формула (1) примет вид

$$R(t, \omega, G) = R_2(t, \omega, G) + R_3(t, \omega, G) \rightarrow \min_G \quad 2$$

Требуется обеспечить выполнение условия (2) при ограничениях $R_{AB}(\omega, t) \leq R_{don}$, где $R_{AB}(\omega, t)$ – ущерб от аварии ОКИИ, R_{don} – нормативно установленный предельно допустимый ущерб от аварии ОКИИ.

Введем обозначения относительных потерь при эксплуатации ОКИИ, связанных с пребыванием объекта вне оптимальной области:

C_{21} – потери, связанные с устранением предпосылок к возникновению аварийной ситуации и проведением мероприятий по переводу параметра в квазиоптимальную (первую) область;

C_{22} – потери от эксплуатации ОКИИ в неоптимальном режиме в пределах второй области;

C_{31} – потери, связанные с остановкой аварийного объекта при выходе его в третью область, устранением аварийной ситуации и проведением мероприятий по его вводу в эксплуатацию;

C_{32} – потери, связанные с ошибочной остановкой исправного объекта;

C_{33} – потери, связанные с аварией объекта и ликвидацией последствий его аварии, при этом $C_{32} < C_{31} < C_{33}$.

Оценим величину ущерба по выделенным выше областям. Ущерб от пребывания ОКИИ во второй области:

$$R_2(t, \omega, G) = C_{21}P_{ЛО1} + C_{22}P_{НО1}M[\tau_2] + C_{22}P_{AC}M[\tau_2]_{|\tau_2 \geq \tau_p}, \quad 3$$

где $M[\tau_2]$ – математическое ожидание времени нахождения параметра во второй области; τ_p – время реагирования ИУС на обнаружение предпосылок к аварийной ситуации; $P_{ЛО1}$ и $P_{НО1}$ – вероятность ошибок первого и второго рода соответственно при пересечении исследуемым параметром уровня d_1 ; P_{AC} – вероятность возникновения аварийной ситуации, то есть вероятность действительного пребывания параметра во второй области.

Ущерб от пребывания ОКИИ в третьей области:

$$R_3(t, \omega, G) = C_{31}P_{AB}|_{\tau_3 < \tau_{дон}} + C_{32}P_{\bar{E}12} + C_{32}P_{\bar{E}2}, \quad 4$$

где P_{AB} – вероятность развития аварии, то есть вероятность действительного пребывания объекта в третьей области; $P_{ЛО2}$ и $P_{НО2}$ – вероятность ошибок первого и второго рода соответственно при пересечении параметром уровня d_2 ; $\tau_{дон}$ – максимальное время развития аварии ОКИИ до наступления необратимых последствий.

Критерий для оптимизации допуска d_1 сформируем на основе (3):

$$R_2(t, \omega, G) = C_{21}P_{ЛО1} + C_{22}P_{НО1}M[\tau_2] + C_{22}P_{AC}M[\tau_2] \rightarrow \min_G, \quad 5$$

а для оптимизации допуска d_2 – на основе (4):

$$R_3(t, \omega, G) = C_{31}P_A + C_{32}P_{ЛО2} + C_{32}P_{НО2} \rightarrow \min_G. \quad 6$$

Показатели $P_{AC}(t)$ и $P_{AB}(t)$ характеризуют состояние объекта, когда исследуемый параметр хотя бы один раз выйдет за границы допуска соответственно:

$$P_{AC}(t) = P_{AC}(N(0, t) \geq 1) \quad P_{AB}(t) = P_{AB}(N(0, t) \geq 1) \quad 7$$

Предложенный в работе подход направлен на повышение экономической эффективности эксплуатации ОКИИ за счет увеличения коэффициента готовности объекта. В условиях возникновения предпосылок к аварии метод оптимизации допусков позволит предотвратить преждевременную остановку объекта и связанные с этим экономические потери. При этом обеспечивается

требуемый уровень безопасности за счет оперативной оценки соответствующих стохастических характеристик.

Разработанный подход к оптимизации допусков применим к реализации в ИУС, синтезированных на базе эволюционных моделей сложных технических объектов. Предлагаемый подход может быть использован для формирования технических требований к системам диагностики и управления вновь создаваемых и модернизируемых ОКИИ.

Использование предложенного подхода к оптимизации допусков в зависимости от условий и текущего состояния возможно не только для повышения эффективности эксплуатации технических объектов. Метод применим для любых сложных систем, например, в экономике, экологии и т.д., поведение которых моделируется стохастическими дифференциальными уравнениями.

Список источников

1. Айдинян, А.Р. Обеспечение информационной безопасности в производственной сети промышленного предприятия / А.Р. Айдинян, Д.Г. Кирсанов // Вестник Дагестанского государственного технического университета. Технические науки. – 2025. – №1. – С. 39–48.
2. Аникин, А.И. О возможности использования рекурсивных методов для повышения качества аудита информационной безопасности объекта защиты / А.И. Аникин // Дни науки студентов Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых : Сборник материалов научно-практических конференций, Владимир, 21 марта 2022 года. – Владимир, 2022. – С. 790–798.
3. Будников, С.А. Методика оценки эффективности систем безопасности автоматизированных систем управления / С.А. Будников, С.М. Коваленко, А.И. Бочарова // Вопросы кибербезопасности. – 2023. – №3 (55). – С. 2–12.
4. Кубарев, А.В. Параметрическое моделирование состояния объектов критической инфраструктуры в условиях деструктивного воздействия / А.В. Кубарев, А.П. Лапсарь, С.А. Назарян // Вопросы кибербезопасности. – 2021. – №3 (43). – С. 58–67.

5. Потихонин, Д.Е. Методика выбора компенсирующих мер защиты при невозможности внесения изменений в архитектуру конфигурацию АСУ ТП / Д.Е. Потихонин, Н.Г. Фетеску // Нефть и газ – 2025 : Сборник трудов 79-й Международной молодежной научной конференции, Москва, 21–25 апреля 2025 года. – Москва : Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) им. И.М. Губкина, 2025. – С. 383–390.

6. Шевнина, Ю.С. Подходы к прогнозированию изменения состояния обеспечивающих компонентов информационно-управляющей системы / Ю.С. Шевнина, П.Е. Рябов, С.В. Прокопчина, Р.А. Кочкаров // Моделирование, оптимизация и информационные технологии. – 2024. – №2 (45). – DOI: 10.26102/2310-6018/2024.45.2.023. – URL: <https://moitvivi.ru/ru/journal/pdf?id=1549>.

3.11 Интеллектуальная услуга как объект продвижения в цифровой среде

Цифровая трансформация экономики существенно изменила подходы как к концепции, так и продвижению интеллектуальных услуг, повлияв на суть интеллектуальности услуги и апробацию результатов в экономической, социальной и других сферах деятельности. Актуальность исследования обусловлена необходимостью формирования эффективных механизмов продвижения интеллектуальных услуг в условиях растущей конкуренции и изменения потребительского поведения.

В основу изучения темы положены теоретические и практические аспекты продвижения интеллектуальных услуг в условиях цифровой трансформации экономики. Проведен анализ особенностей продвижения данного вида услуг, выявлены ключевые факторы успеха и тенденции развития. Представлены результаты эмпирического исследования рынка интеллектуальных услуг Ростовской области за 2024–2025 гг.

Интеллектуальная услуга определяется как особый вид экономической деятельности, основанной на применении про-

фессиональных знаний и опыта для решения специфических задач заказчика.

Интеллектуальный продукт можно определить как итог умственного труда, обладающий определенной рыночной стоимостью и потенциалом для получения прибыли. Тем не менее в условиях современной цифровой эпохи понятие интеллектуального продукта, включая интеллектуальные услуги, претерпевает существенные изменения. Сегодня это может быть любой результат человеческого творчества, который не всегда гарантирует экономическую отдачу, но при этом способен иметь как материальное, так и нематериальное значение для «создателя».

В категорию интеллектуальных продуктов входят различные объекты – от компьютерных программ и приложений, запатентованных изобретений и лицензионных соглашений до результатов научных исследований, учебных и образовательных ресурсов, а также произведения искусства, созданные как по заказу, так и в рамках творческой самореализации художников, дизайнеров и других креаторов.

Основными характеристиками интеллектуальной услуги являются¹:

- высокая степень кастомизации;
- неотделимость от процесса оказания услуг, в том числе интеллектуальных, высоко персонализированных, уникальных по способу и технологии применения;
- невозможность хранения в целом услуги, но интеллектуальная услуга может сохраняться в первоизданном виде;
- важность репутации исполнителя.

Анализ рынка интеллектуальных услуг за 2024–2025 гг. позволил выделить ключевые тенденции, которые прямо или косвенно отражаются на структуре этого рынка.

Первая тенденция – растущий спрос на онлайн-форматы, которые определяют тренды в цифровом пространстве, а также на

¹ Безпалова А.Г. Сущность понятия «интеллектуальная услуга» и особенности ее продвижения в цифровой среде // Территория науки: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей Международной научно-практической конференции, Пенза, 05 июля 2025 года. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2025. С. 100–102.

использование интеллектуальных услуг для трансформации цифрового поведения как компаний, так и индивидуума.

Вторая – увеличение доли персонализированных решений, поскольку значительная часть экономического, прогрессивного рынка прилагает все усилия, чтобы индивидуализировать подход к аудитории – от произведения искусства до технического прогресса.

Третья тенденция – развитие экосистемных подходов, в частности, представители рынка сосредоточены на создании высокоинтеллектуальных экосистем для удовлетворения собственных бизнес-потребностей и быстро меняющихся запросов общества.

Список авторских тенденций завершается активным использованием технологий искусственного интеллекта, которые применяются во всех отраслях и сферах и получают все большее распространение по мере развития технологий и технических средств его использования.

В то же время цифровая среда имеет свои особенности, которые влияют на продвижение любого продукта, в том числе интеллектуальной услуги. Информационное покрытие цифровой среды является самым широким среди других средств массовой информации, если рассматривать их как источник взаимодействия с аудиторией. Цифровая среда позволяет мгновенно масштабировать любой интеллектуальный продукт, в то время как офлайн-среда требует использования различных ресурсов.

Существует важный критерий для определения интеллектуальности услуги – ее материализация. Если при оказании услуги общество, предприятие или отдельный человек получают что-то, что может дать не только эмоциональную оценку, но и осязаемый (осязаемый) эффект, то это повышает интеллектуальность услуги как продукта продвижения (более относится к экономической категории). При отсутствии характеристик интеллектуальная услуга становится частным продуктом и оценивается по другим критериям интеллектуальности (менее относится к экономической категории).

Интенсификация и трансформация экономики России является результатом «увеличения не физических объемов выпуска

новых или видоизмененных продуктов и услуг, а добавленной стоимости создаваемых, зависящей от инноваций, технологий, альтернативных предпочтений потребителей и скорости реакции бизнеса на изменение этих предпочтений»¹.

Региональная цифровая среда имеет собственные специфические особенности и важно учитывать это при формировании продвижения интеллектуальной услуги общественно-значимого характера или услуги, которая создана в текущем моменте для удовлетворения индивидуальных «амбиций», например, творческого проекта, дизайнерской линии одежды, упаковки товара продукта ручного труда и т.п.

Особенности продвижения в цифровой среде интеллектуального продукта заключаются в необходимости многоканального присутствия (омниканальность, ставшая популярной в формате экосистем коммерческих структур и синхронизация онлайн- и офлайн-присутствия), важности формирования цифровой репутации, роли социальных доказательств и значимости персонализации.

Интересен практический опыт продвижения интеллектуальных услуг на примере кейса по использованию технологий искусственного интеллекта в карьерном консультировании. Самым эффективным решением в данном случае может стать внедрение бота-аналитика резюме для карьерных коучей, чтобы проводить первичный анализ резюме клиентов, предоставлять детальную обратную связь, квалифицировать лиды и планировать консультации, в конечном итоге, автоматизировать первичную коммуникацию 24/7.

В результате кейс показал увеличение количества квалифицированных лидов на 40%, сокращение времени обработки заявок в три раза и повышение конверсии в покупку основной услуги.

Во втором кейсе «Цифровые решения в образовательном консалтинге» необходимо было создать цифровой клон эксперта для онлайн-школы. На креатив ИИ-куратора на базе знаний ком-

¹ Ибрагимов О.М. Интеллектуальный ресурс развития экономики // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2018. №7. С. 52–56. URL: <https://vael.ru/ru/article/view?id=167> (дата обращения: 06.11.2025).

пании возлагалось автоматическое решение типовых вопросов, проверка домашних заданий, а также поддержка студентов в стиле общения реального эксперта. В результате кейс показал снижение нагрузки на техподдержку на 60%, повышение удовлетворенности студентов и рост удержания клиентов.

Кейс «Инновационные подходы в маркетинге образовательных услуг» разрабатывался на основе таких инструментов продвижения, как таргетированная реклама в современных каналах (от соцсетей и мессенджеров до вебинаров), контент-маркетинг через лонгриды, коллаборация с медийными личностями и работа с нишевыми блогерами.

Результаты искусственного интеллекта в маркетинге всегда показывают положительные и довольно высокие результаты, так и в данном случае – конверсия увеличилась в 14 раз по сравнению с традиционными каналами, что характерно для текущей цифровизации. Также увеличился охват целевой аудитории и повысилась узнаваемость бренда.

В кейсе «Применение крауд-маркетинга в продвижении интеллектуальных услуг» была выбрана стратегия продвижения через работу с целевыми сообществами, создание экспертного контента, формирование положительной репутации и управление отзывами, что свойственно формированию устойчивых связей с разнородно сегментированной аудиторией. Результаты, на наш взгляд, оказались достаточно высокими, в частности, увеличились прямые заходы на 50%, вырос органический трафик и повысилось доверие целевой аудитории.

Анализ успешных практик показывает, что эффективное продвижение интеллектуальных услуг в цифровой среде требует:

- комплексного подхода к использованию современных технологий;
- постоянного обновления маркетинговых инструментов;
- фокусировки на персонализации клиентского опыта;
- интеграции ИИ-решений в процессы обслуживания;
- развития цифровых компетенций команды.

Рост рынка Ростовской области с точки зрения интеллектуализации услуг составляет примерно 18%, доля онлайн-услуг уве-

личивается до 45%, в этом сегменте растет конкуренция, что характерно для финансовых, банковских и информационных услуг, а также образования, медицины, маркетинга и т.д. Именно это определяет вектор развития нишевых предложений. «Наиболее конкурентоспособными являются те организации, которые грамотнее других используют новые технологии и разработки, понимают важность инноваций в достижении экономического роста и получении конкурентных преимуществ страны в глобальном масштабе»¹.

Несмотря на активное участие региона в цифровизации и продвижении интеллектуальных услуг, которые могут включать в себя социально-ориентированные проекты, произведения искусства, технологические и технические изобретения, уникальные программные продукты и многое другое, результаты исследования данной проблематики могут быть использованы при разработке стратегий продвижения, в процессе подготовки специалистов, при составлении маркетинговых планов и в развитии цифровых креативных платформ.

В настоящее время основой продвижения интеллектуальной услуги является коммуникационная стратегия, которая определяется спецификой самой услуги и приоритетами в достижении результатов продвижения. Когда речь идет о массовом распространении интеллектуальной услуги, для охвата широкой аудитории используются онлайн- и офлайн-инструменты. Если интеллектуальная услуга уникальна и представляет интерес для узкоспециализированной аудитории, то выбираются персонализированные инструменты продвижения.

Когда интеллектуальная услуга является достоянием всей страны и находит отражение в инновационных разработках, которые внедряются на благо населения и приносят не только экономическую, но и экологическую, социальную, гуманитарную и иную пользу, продвижение приобретает характер популяризации имиджа страны, ее ценностей, гуманных принципов и культуры.

Продвижение интеллектуальных услуг оказывает комплексное влияние на общество, в том числе на качество жизни (расши-

¹ Лунёва В., Юдалевич Н.В. Развитие рынка интеллектуальных и экспертных услуг в России: возможности и перспективы // Бизнес-образование в экономике знаний. 2024. №2. С. 92–95.

ряется доступ к передовым технологиям и знаниям), человеческий капитал (создаются системы непрерывного образования в различных точках взаимодействия), социальную мобильность (меняются возможности трудоустройства), инновационное мышление (формируется основа для развития нового класса предпринимательства) и цифровизацию общества (повышается технологическая грамотность населения).

Получение экономической и социальной выгоды от продвижения интеллектуальных услуг во многом зависит от механизмов государственной поддержки, в частности, от разумного применения налоговых льгот для компаний в этом секторе услуг, грантовой поддержки инновационных проектов, развития инфраструктуры технопарков и бизнес-инкубаторов, а также от создания не только программ, но и реальных инструментов реализации программ подготовки инноваторов, инициаторов, создающих интеллектуальные услуги, и от того, насколько прогрессивно применяются правовые методы защиты интеллектуальной услуги.

Поддержка и развитие сферы интеллектуальных услуг – это инвестиция в будущее страны, которая способствует формированию инновационной экономики, повышению качества жизни граждан и укреплению позиций государства на мировой арене.

Таким образом, обосновано, что интеллектуальные услуги как объект продвижения требуют комплексного подхода, учитывающего специфику цифровой среды конкретного региона, соответствующей цифровой среде целевой аудитории (то же самое, что «цифровой грамотности» целевой аудитории региона), для которой она была создана, и направленного на создание коммерческой ценности и повышение интеллектуальности этой услуги. При этом успешное продвижение зависит от качества цифрового контента, эффективности коммуникационных стратегий, уровня персонализации предложений и развития экосистемных решений в регионе.

Цифровая среда трансформирует традиционные методы продвижения интеллектуальных услуг, формируя новые условия, в которых такое продвижение обретает конкретные, отличительные черты и экономическую значимость. Развитие рынка интеллектуальных услуг открывает широкие возможности для реализа-

ции научного потенциала страны, повышения конкурентоспособности отечественных компаний, обеспечения устойчивого экономического роста и перехода к инновационной экономике.

Список источников

1. Беспалова, А.Г. Сущность понятия «интеллектуальная услуга» и особенности ее продвижения в цифровой среде / А.Г. Беспалова // Территория науки: актуальные вопросы, достижения и инновации : сборник статей Международной научно-практической конференции, Пенза, 05 июля 2025 года. – Пенза : Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2025. – С. 100–102.
2. Ибрагимова, О.М. Интеллектуальный ресурс развития экономики / О.М. Ибрагимова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2018. – №7. – С. 52–56. – URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=167> (дата обращения: 06.11.2025).
3. Лунёва, В. Развитие рынка интеллектуальных и экспертных услуг в России: возможности и перспективы / В. Лунёва, Н.В. Юдалевич // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2024. – №2. – С. 92–95.

3.12 Персонализация услуг детейлинга на основе веб-продаж в Рунете

Сегодня рост популярности услуг детейлинга в России связан с изменением поведения автовладельцев: из-за увеличения стоимости новых автомобилей и дефицита ряда моделей, клиенты все чаще предпочитают продлевать срок службы и сохранять внешний вид своих машин, а не менять их. При этом рынок становится более прозрачным и профессиональным с растущей интеграцией детейлинг-центров в инфраструктуру градообразующих комплексов, что способствует дальнейшему развитию автомобильной отрасли России.

Под детейлингом будем понимать комплексный профессиональный уход за автомобилем, который включает глубокую очистку, восстановление и защиту всех его элементов (кузова, салона, двигателя, дисков).

Модель машинного обучения (ML) для персонализации услуг детейлинга, оказанных на основе привлечения клиентов через веб-ресурсы в Рунете, может быть построена как комплексное решение, объединяющее ml-прогнозирование¹ спроса на основе исторических данных о продажах и персонализацию предложений с помощью А/В тестирования.

Модель будет разработана на языке Python, IDE Spyder.

Данные статистики веб-продаж в Рунете могут быть собраны вручную или сформированы автоматически, а также модифицированы в зависимости от проводимого анализа². Под датасетом будем понимать структурированный, организованный набор данных статистики веб-продаж, используемый для обучения моделей ML. Фрагменты сформированных данных по клиентам и их заказам приведены на рисунках 1 и 2.

```

1 client_id,car_type,car_age,mileage,last_visit_date
2 44,Седан,1,60972,2025-03-10
3 47,Внедорожник,3,25150,2025-06-11
4 0,Внедорожник,4,73801,2025-07-20
5 3,Хэтчбек,8,84873,2025-07-09

```

Рисунок 1 – Фрагмент датасета по клиентам

```

1 id,client_id,car_type,group,clicked,purchased,cost,order_id,service_type,date
2 5,39,Внедорожник,В,1,1,9615,6,Сервис,2025-05-16
3 7,19,Хэтчбек,А,1,1,9757,8,Сервис,2025-04-05
4 8,21,Седан,А,1,1,8961,9,Колеса,2025-04-02
5 9,36,Хэтчбек,А,1,1,8032,10,Колеса,2025-05-13
6 11,6,Хэтчбек,В,1,1,8966,12,Сервис,2025-06-22
7 12,24,Хэтчбек,А,1,1,9263,13,Полировка,2025-08-06
8 13,24,Хэтчбек,В,1,1,8929,14,Чехлы,2025-07-05
9 14,12,Седан,А,1,1,9599,15,Полировка,2025-03-13

```

Рисунок 2 – Фрагмент датасета по заказам/продажам

Разработаем ml-модель на основе персонализации услуг³ детейлинга по клиентам с помощью алгоритма LightFM. Алгоритм работает на основе матрицы «клиент–услуга» (метод

¹ Жилина Е.В., Ефимова Е.В., Черкезов С.Е. Нейросетевое прогнозирование ошибок программного кода // Искусственный интеллект: от фундаментальных проблем к прикладным задачам: в 2 томах. Ростов-н/Д., 2025. С. 106–118. EDN XXAVXP.

² Жуков А.В., Жилина Е.В. Модели и алгоритмы генерации синтетических наборов данных для ML // Информатизация в цифровой экономике. 2021. Т. 2, №3. С. 95–102. DOI: 10.18334/ide.2.3.113388.

³ Верютина В.В., Дзюба А.Г., Жилина Е.В. Сегментация клиентской базы методом k-средних // Проблемы проектирования, применения и безопасности информационных систем в условиях цифровой экономики: Материалы XXII Международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 21–22 ноября 2022 года. Ростов-н/Д.: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2022. С. 50–55. EDN UPZACB.

«coo_matrix»), где каждая ячейка показывает, заказывал ли клиент эту услугу.

LightFM – это библиотека для построения рекомендательных систем, которая объединяет методы фильтрации и контентного анализа, обучаясь на взаимодействиях пользователей с объектами (например, кликах, покупках).

```
from lightfm import LightFM

from scipy.sparse import coo_matrix
```

Загрузим исходный датасет из двух файлов, на основе которых создадим сводную таблицу (фрагмент приведен на рис. 3) и преобразуем в разреженную матрицу (рис. 4), используя метод «coo_matrix»:

```
orders = pd.read_csv('orders.csv')

clients = pd.read_csv('clients.csv')

data1 = pd.merge(orders, clients, on='client_id', how='left')

data1 = data1[data1['car_type_x'] == data1['car_type_y']]

interactions = data1.pivot_table(index='client_id', columns='service_type',
values='order_id', aggfunc='count').fillna(0)

interactions = interactions.astype(int)

print(interactions)

# Преобразуем в разреженную матрицу

interaction_matrix = coo_matrix(interactions.values)

print(interaction_matrix)
```

service_type	Колеса	Полировка	Сервис	Чехлы
client_id				
0	2	4	3	6
1	1	5	2	4
2	3	3	4	6
3	4	5	8	6
4	3	7	7	2
5	1	5	2	7
6	3	3	4	1
7	4	5	11	6
8	2	3	4	2
9	1	3	7	5
10	7	6	5	2

```
<COOrdinate sparse matrix of dtype 'int64'
with 198 stored elements and shape (50, 4)>
Coords      Values
(0, 0)      2
(0, 1)      4
(0, 2)      3
(0, 3)      6
(1, 0)      1
(1, 1)      5
(1, 2)      2
(1, 3)      4
(2, 0)      3
(2, 1)      3
(2, 2)      4
(2, 3)      6
```

Рисунок 3 – Сводная таблица

Рисунок 4 – Разреженная матрица

Делим данные на тренировочные и тестовые:

```
from lightfm.cross_validation import random_train_test_split

train_interactions, test_interactions = random_train_test_split(
```

```
interaction_matrix, test_percentage=0.2)
```

Создаем и обучаем модель LightFM. Проведем эксперимент, установим в качестве параметра `loss` (функция потерь) логистическую регрессию: вероятность взаимодействия от 0 до 1. Количество эпох обучения в экспериментах было разным, результаты моделирования получались хуже или не изменялись в случае их увеличения, поэтому было принято решения оставить 2 эпохи. После обучения выведем метрики качества (рис. 5).

```
model = LightFM(loss='logistic', no_components=2 )
model.fit(train_interactions, epochs=2, num_threads=1)

from lightfm.evaluation import precision_at_k, recall_at_k, auc_score

def evaluate_model(model, train_data, test_data, k=10):
    prec = precision_at_k(model, test_data, k=k).mean()
    rec = recall_at_k(model, test_data, k=k).mean()
    auc = auc_score(model, test_data).mean()
    print(f"Precision@{k}: {prec:.4f}")
    print(f"Recall@{k}: {rec:.4f}")
    print(f"AUC: {auc:.4f}")
    #print(f"MAP: {map_score:.4f}")

# Пример вызова функции модели прогнозирования
evaluate_model(model, train_interactions, test_interactions, k=10)

Precision@10: 0.1290
Recall@10: 1.0000
AUC: 0.4382
```

Рисунок 5 – Метрики качества модели (первый эксперимент)

Анализируем полученные результаты: $\text{Precision}@10 = 0.12$ – значит, что из 10 рекомендаций только 1.2 оказались релевантными. $\text{Recall}@10 = 1.0$ – означает, что все услуги, которые клиент заказал в тесте, были среди топ-10 рекомендованных, но здесь стоит обратить внимание на возможный переобучение или дисбаланс данных. Высокий Recall при низком Precision часто говорит о том, что: модель «запоминает» популярные услуги. $\text{AUC} = 0.4382 (< 0.5)$ – показывает, насколько хорошо модель отличает релевантные взаимодействия от нерелевантных. Значение < 0.5 говорит, что модель работает хуже случайной.

Разработанная LightFM-модель позволяет в достаточной мере формировать систему рекомендаций под клиента, на основе его «истории», совершаемой на веб-ресурсе детейлинга в Рунете. Но попытаемся увеличить метрики качества и проведем следующий эксперимент: изменим параметры модели, в том числе функцию потерь будем вычислять на основе «warp» (weighted approximate-rank pairwise loss – максимизирует ранг правильного элемента для явных предпочтений), а также добавим новые параметры ее обучения (веса и шум для некоторых данных).

```
model1 = LightFM(no_components=1, loss='warp', item_alpha=1e-6, user_alpha=1e-6)

# Добавляем веса к не просмотренным (незаказанным) позициям
sample_weights = train_interactions.copy()

sample_weights.data = np.ones_like(sample_weights.data)

uninteracted_mask = (sample_weights.data == 0) # Шумим не просмотренные позиции

sample_weights.data[uninteracted_mask] = 0.2 # уменьшаем штраф за отсутствие взаимодействия

model1.fit(train_interactions, sample_weight=sample_weights, epochs=2, num_threads=2)
```

Рассчитаем метрики качества для новой обученной модели (рис. 6), вызывая приведенную выше функцию `evaluate_model`:

```
evaluate_model(model1, train_interactions, test_interactions, k=2)

Precision@2: 0.2581
Recall@2: 0.4301
AUC: 0.5813
```

Рисунок 6 – Метрики качества модели (второй эксперимент)

Анализ полученных метрик: $\text{Precision}@10 = 0.2581$ (примерно 26%) – значит, что из 10 рекомендаций 3 оказались релевантными (то есть клиент действительно заказал эту услугу). Чем выше – тем лучше, обычно > 0.2 считается хорошим результатом для персонализированных рекомендаций. Текущее значение говорит о нормальной точности модели. $\text{Recall}@10 = 0.4301$ (43%) – означает, что услуги, которые клиент заказал в тесте, были на 43% среди топ-10 рекомендованных. $\text{AUC} = 0.5813$ (> 0.5) – показывает, насколько хорошо модель отличает релевантные взаимодействия от нерелевантных. Таким образом, вторая модель имеет лучшие метрики, по сравнению с «logistic».

Разработаем функцию для вывода персональных рекомендаций определенного клиента на основе предсказаний обученной выше модели:

```
def get_positive_recommendations(model, user_id, items_list, interactions,
                                num_threads=1):

    n_items = interactions.shape[1]

    # Предсказываем рейтинги для всех услуг
    scores = model.predict(user_ids=np.repeat(user_id, n_items),
                           item_ids=np.arange(n_items), num_threads=num_threads)

    # Формируем пары (item_id, score)
    scored_items = list(zip(range(n_items), scores))

    # Фильтруем только положительные
    positive_items = [(item_id, score) for item_id, score in scored_items if score >
0]

    # Сортируем по убыванию рейтинга
    positive_items.sort(key=lambda x: x[1], reverse=True)

    # Возвращаем список названий услуг и их рейтингов
    return [ (items_list[item_id], score)

              for item_id, score in positive_items ]

# Список услуг в порядке item_id
items_list = ['Колеса', 'Полировка', 'Сервис', 'Чехлы']
```

Произведем вывод рекомендаций для разных клиентов (рис. 7, 8):

```
positive_recs1 = get_positive_recommendations1(model1, user_id=8,
items_list=items_list, interactions=test_interactions)

print("Рекомендации (только положительные):")

for service, score in positive_recs1:

    print(f"- {service} (рейтинг: {score:.2f})")
```

```
Рекомендации (только положительные):
- Полировка (рейтинг: 0.06)
```

Рисунок 7 – Результат персонализации услуг для клиента 8

```
Рекомендации (только положительные):
- Чехлы (рейтинг: 0.13)
- Полировка (рейтинг: 0.09)
```

Рисунок 8 – Результат персонализации услуг для клиента 16

Для развития текущей идеи можно предложить подключить Airflow для автоматического обновления моделей, произвести интеграцию в CRM (например, Bitrix24 или собственную систему), провести А/Б тестирование рекомендаций. Из данных предложений на данном этапе можно реализовать на основе имеющегося датасета алгоритм А/Б тестирования – метод оценки влияния разных рекомендаций на бизнес-показатели: увеличение среднего чека, конверсии, частоты заказов и удовлетворенности клиентов. Например, сравнение двух (или более) версий рекомендаций для пользователей, рассылаемых по почте (почту получаем через веб-ресурс):

- группа А – пользователи получают стандартные предложения, например, популярные услуги или случайные;
- группа В – пользователи получают персонализированные рекомендации.

```
from scipy.stats import ttest_ind, chi2_contingency
```

Загрузим датасет: `data = pd.read_csv('data.csv')`

Напишем функцию по расчету основных метрик:

```
def calculate_metrics(group):  
    group_data = data[data['group'] == group]  
    clicks = group_data['clicked'].sum() / len(group_data)  
    purchases = group_data['purchased'].sum() / len(group_data)  
    avg_check = group_data['purchase_amount'].mean()  
    return {'CTR': clicks, 'Conversion Rate': purchases,  
            'Avg Check': avg_check}
```

Используя функцию «`calculate_metrics`», рассчитаем метрики для А/В вариантов разрабатываемой модели рекомендательной системы услуг детейлинга (рис. 9):

```
metrics_a = calculate_metrics('A')  
metrics_b = calculate_metrics('B')  
print("Метрики по группам:")  
print(f"Группа A: {metrics_a}")  
print(f"Группа B: {metrics_b}")
```

```
Метрики по группам:  
Группа А: {'CTR': 0.5082474226804123, 'Conversion Rate':  
0.3556701030927835, 'Avg Check': 3186.279381443299}  
Группа В: {'CTR': 0.6572815533980583, 'Conversion Rate':  
0.46116504854368934, 'Avg Check': 4143.125242718446}
```

Рисунок 9 – Расчет метрик А/В вариантов

Рассчитаем метрики качества модели А/В тестирования (рис. 10):

```
group_a_sales = data[(data['group'] == 'A')  
                      & (data['purchase_amount'] > 0)][ 'purchase_amount']  
group_b_sales = data[(data['group'] == 'B')  
                      & (data['purchase_amount'] > 0)][ 'purchase_amount']  
t_stat, p_val = ttest_ind(group_a_sales, group_b_sales, equal_var=False)  
print(f"Т-тест: t={t_stat:.2f}, p={p_val:.4f}")  
if p_val < 0.05:  
    print("Различие в среднем чеке статистически значимо!")  
else:  
    print("Нет значимого различия.")  
clicks_a = data[(data['group'] == 'A') & (data['clicked'] == 1)].shape[0]  
non_clicks_a = data[(data['group'] == 'A') & (data['clicked'] ==  
0)].shape[0]  
clicks_b = data[(data['group'] == 'B') & (data['clicked'] == 1)].shape[0]  
non_clicks_b = data[(data['group'] == 'B') & (data['clicked'] ==  
0)].shape[0]  
contingency_table = [[clicks_a, non_clicks_a],  
                      [clicks_b, non_clicks_b]]  
chi2, p, _, _ = chi2_contingency(contingency_table)  
print(f"Хи-квадрат тест:  $\chi^2$ ={chi2:.2f}, p={p:.4f}")
```

```
Т-тест: t=-0.72, p=0.4705  
Нет значимого различия.  
Хи-квадрат тест:  $\chi^2$ =45.09, p=0.0000
```

Рисунок 10 – Метрики качества модели А/В тестирования

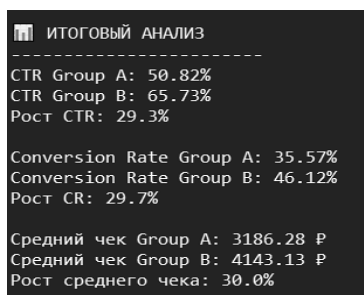
Результаты метрик качества: Т-тест показывает, что различие в среднем чеке между группами А и В является статистически значимым. Наблюдаемое различие в среднем чеке маловероятно возникло случайно. Хи-квадрат тест показывает статистически значимое различие между группами. Очень низкое значение р

указывает на то, что различия в распределении категориальных данных между группами являются значимыми.

В целом, группа В показывает значительно лучшие результаты по всем метрикам по сравнению с группой А. Статистические тесты подтверждают, что различия между группами являются значимыми, что указывает на эффективность стратегии, примененной в группе В.

Далее выведем расчетные значения показателей модели А/В тестирования рекомендаций (рис. 11):

```
print(f"CTR Group A: {metrics_a['CTR']:.2%}")
print(f"CTR Group B: {metrics_b['CTR']:.2%}")
print(f"Рост CTR: (((metrics_b['CTR'] - metrics_a['CTR']) / metrics_a['CTR']) * 100:.1f)%")
print(f"\nConversion Rate Group A: {metrics_a['Conversion Rate']:.2%}")
print(f"Conversion Rate Group B: {metrics_b['Conversion Rate']:.2%}")
print(f"Рост CR: (((metrics_b['Conversion Rate'] - metrics_a['Conversion Rate']) / metrics_a['Conversion Rate']) * 100:.1f)%")
print(f"\nСредний чек Group A: {metrics_a['Avg Check']:.2f} ₽")
print(f"Средний чек Group B: {metrics_b['Avg Check']:.2f} ₽")
print(f"Рост среднего чека: (((metrics_b['Avg Check'] - metrics_a['Avg Check']) / metrics_a['Avg Check']) * 100:.1f)%")
```



```
ИТОГОВЫЙ АНАЛИЗ
-----
CTR Group A: 50.82%
CTR Group B: 65.73%
Рост CTR: 29.3%

Conversion Rate Group A: 35.57%
Conversion Rate Group B: 46.12%
Рост CR: 29.7%

Средний чек Group A: 3186.28 ₽
Средний чек Group B: 4143.13 ₽
Рост среднего чека: 30.0%
```

Рисунок 11 – Расчетные значения показателей модели А/В тестирования рекомендаций

Опишем результаты в табличном виде (табл. 1).

Таблица 1 – Результаты экспериментов

Метрики по группам	Группа А	Группа В	Рост CTR	Описание
CTR (Click-Through Rate, доля кликов по рекомендациям)	50.82%	65.73%	29.3%	Группа В имеет более высокий CTR по сравнению с группой А, что указывает на более высокую вовлеченность пользова-

Метрики по группам	Группа А	Группа В	Рост CTR	Описание
				телей в группе В. Рост CTR на 29.3% говорит о том, что группа В почти на 30% лучше по этому показателю
Conversion Rate (коэффициент конверсии; доля клиентов, которые заказали реком. услугу)	35.57%	46.12%	29.7%	Группа В показывает более высокий коэффициент конверсии, что означает, что больше пользователей, которые кликнули на предложение, совершили целевое действие (например, покупку). Рост на 30% указывает на значительное улучшение конверсии в группе В
Средний чек (разница между группами по сумме заказов)	3186.28 руб.	4143.13 руб.	30%	Средний чек в группе В значительно выше, чем в группе А. Рост на 30% указывает на то, что пользователи в группе В тратят больше денег на одну покупку

Далее разработаем аналитический дашборд для визуализации отчетных данных, который в дальнейшем может быть интегрирован в панели руководителя, менеджера детейлинг-предприятия. Под дашбордом понимаем интерактивную визуальную панель управления, которая будет отображать ключевые метрики разработанной выше модели А/В тестирования в виде графиков. Воспользуемся Python-библиотекой Dash.

```
import dash

from dash import dcc, html, Input, Output
```

Код для загрузки данных:

```
def load_data():

    return pd.read_csv('data.csv')

data = load_data()
```

Инициализация Dash-приложения:

```
app = dash.Dash(__name__)

app.title = "А/В Тест | Детейлинг"
```

Сформируем макет html-страницы:

```
app.layout = html.Div([

    html.H1("А/В тестирование рекомендаций в детейлинге", style={'textAlign':
'center'}),
```



```

html.Div([
    html.Label("Выберите тип автомобиля:"),
    dcc.Dropdown(id='car-type-filter',
                 options=[{'label': car, 'value': car} for car in data['car_type'].unique()],
                 value=data['car_type'].unique().tolist(),
                 multi=True
    )
], style={'width': '80%', 'margin': 'auto', 'padding': '10px'}),
html.Div(id='metrics-summary', style={'textAlign': 'center', 'margin': '20px'}),
html.Div([dcc.Graph(id='ctr-chart'), dcc.Graph(id='cr-chart'),
          dcc.Graph(id='avg-check-chart'), dcc.Graph(id='revenue-per-user-chart')
], style={'width': '90%', 'margin': 'auto'})
], style={'fontFamily': 'Arial'})

```

Напишем Callback для обновления графиков. Декоратор `@app.callback` определяет функцию обратного вызова в Dash, связывает входные данные с выходными, чтобы автоматически обновлять части веб-приложения. Output определяет выходные данные, которые будут обновляться; каждый Output соответствует определенному компоненту в макете приложения. Input определяет входные данные, которые запускают функцию обратного вызова, в данном случае это значение фильтра по типу автомобиля.

```

@app.callback(
    [Output('ctr-chart', 'figure'), # Обновляет график CTR (Click-Through Rate)
     Output('cr-chart', 'figure'),  # Обновляет график CR (Conversion Rate)
     Output('avg-check-chart', 'figure'), # Обновляет график среднего чека
     Output('revenue-per-user-chart', 'figure'), # Обновляет график дохода на пользователя
     Output('metrics-summary', 'children')], # Обновляет текстовый компонент с итоговыми метриками
    [Input('car-type-filter', 'value')] # Получает текущее значение фильтра по типу автомобиля
)

```

Функция для обновления данных, построения диаграмм в разрезе показателей модели и формирования текстового отчета по рассчитанным метрикам:

```
def update_figures(selected_car_types):

    # Фильтруем данные на основе выбранных типов автомобилей
    filtered_data = data[data['car_type'].isin(selected_car_types)]

    # Расчет CTR (Click-Through Rate) для каждой группы
    # Группируем данные по 'group' и вычисляем среднее значение кликов
    ctr_data = filtered_data.groupby('group')['clicked'].agg(['mean']).reset_index()

    # Преобразуем среднее значение в проценты
    ctr_data['mean'] *= 100

    # Создаем столбчатую диаграмму для CTR
    fig_ctr = px.bar(ctr_data, x='group', y='mean', title="CTR (%)",
labels={'mean': 'CTR (%)'})

    # Расчет Conversion Rate (коэффициента конверсии) для каждой группы
    # Фильтруем данные, где клики равны 1, затем группируем по 'group' и вы-
    # числяем среднее значение покупок
    cr_data = filtered_data[filtered_data['clicked'] == 1].groupby('group')['purchased'].agg(['mean']).reset_index()

    # Преобразуем среднее значение в проценты
    cr_data['mean'] *= 100

    # Создаем столбчатую диаграмму для Conversion Rate
    fig_cr = px.bar(cr_data, x='group', y='mean', title="Conversion Rate (%)", labels={'mean': 'CR (%)'})

    # Расчет среднего чека для каждой группы
    # Фильтруем данные, где покупки равны 1, затем группируем по 'group' и
    # вычисляем среднее значение суммы покупки
    avg_check_data = filtered_data[filtered_data['purchased'] == 1].groupby('group')['purchase_amount'].mean().reset_index()

    # Создаем столбчатую диаграмму для среднего чека
    fig_avg_check = px.bar(avg_check_data, x='group', y='purchase_amount',
title="Средний чек (₽)")

    # Расчет дохода на пользователя для каждой группы
    # Суммируем сумму покупок и делим на количество пользователей в каждой
    # группе
```

```

        revenue_per_user = filtered_data.groupby('group')['purchase_amount'].sum() / filtered_data.groupby('group').size()

        # Преобразуем результат в DataFrame
        revenue_df = revenue_per_user.reset_index()

        revenue_df.columns = ['group', 'revenue_per_user']

        # Создаем столбчатую диаграмму для дохода на пользователя

        fig_revenue = px.bar(revenue_df, x='group', y='revenue_per_user',
title="Доход на пользователя (₽)")

        # Создаем текстовый отчет с основными метриками для каждой группы

        metrics_text = [

            html.P(f"CTR Group A: {ctr_data[ctr_data['group']=='A']['mean'].values[0]:.2f}% | "
            f"CTR Group B: {ctr_data[ctr_data['group']=='B']['mean'].values[0]:.2f}%"),

            html.P(f"Conversion Rate Group A: {cr_data[cr_data['group']=='A']['mean'].values[0]:.2f}% | "
            f"Conversion Rate Group B: {cr_data[cr_data['group']=='B']['mean'].values[0]:.2f}%"),

            html.P(f"Средний чек Group A: {avg_check_data[avg_check_data['group']=='A']['purchase_amount'].values[0]:.2f} ₽ | "
            f"Средний чек Group B: {avg_check_data[avg_check_data['group']=='B']['purchase_amount'].values[0]:.2f}
            P"),

            html.P(f"Доход на пользователя Group A: {revenue_df[revenue_df['group']=='A']['revenue_per_user'].values[0]:.2f} P | "
            f"Доход на пользователя Group B: {revenue_df[revenue_df['group']=='B']['revenue_per_user'].values[0]:.2f} P")
        ]

        # Возвращаем обновленные графики и текстовый отчет

        return fig_ctr, fig_cr, fig_avg_check, fig_revenue, metrics_text

```

Запуск сервера: `app.run(debug=False)`. Скриншот аналитического дашборда исследуемой задачи приведен на рисунке 12.

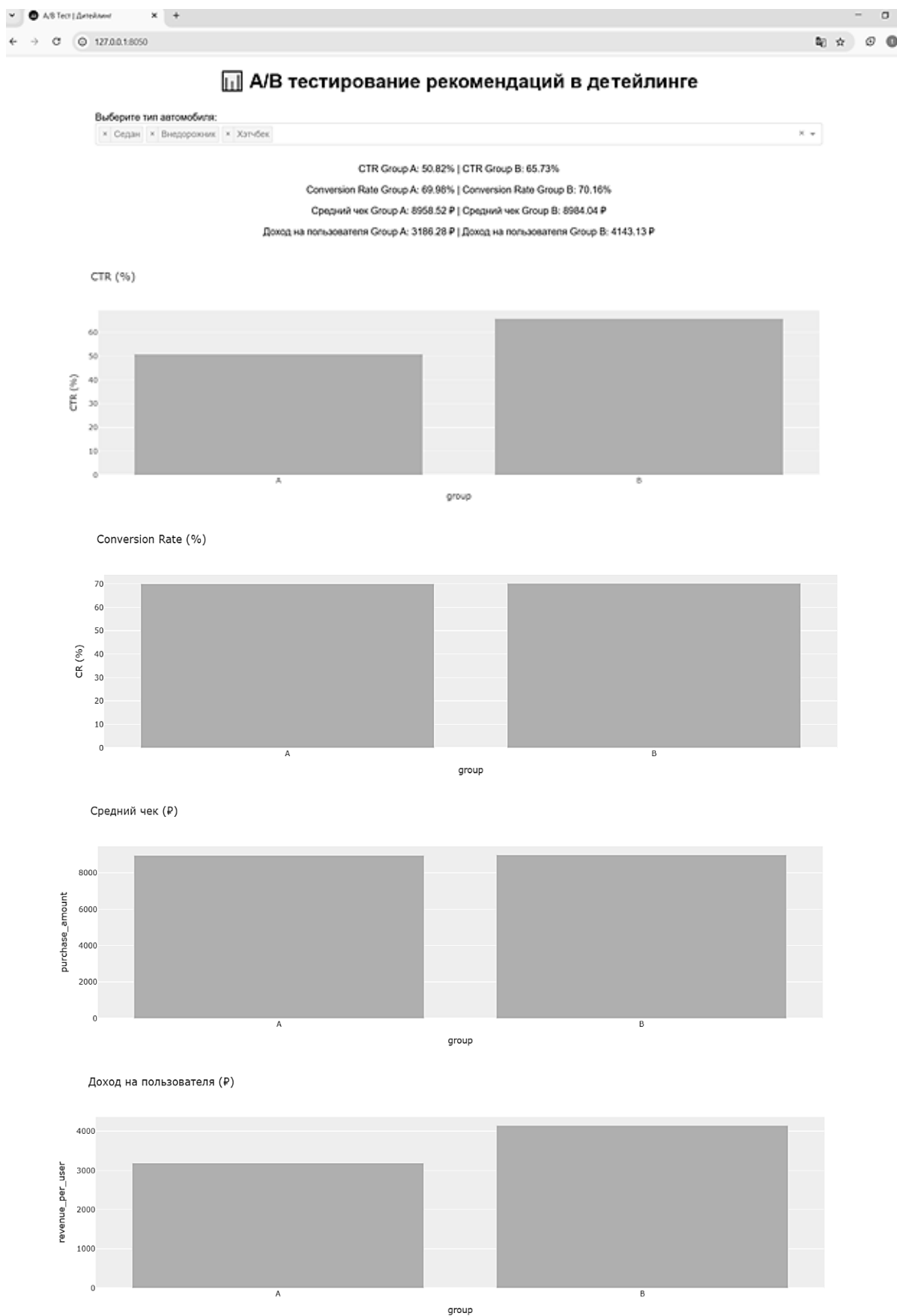


Рисунок 12 – Аналитический даишборд

Вывод. Разработка моделей прогнозирования спроса и персонализации услуг детейлинга, оказываемых в Рунете, показали разные результаты, были получены метрики качества, демонстрирующие зависимость между действиями пользователей (клики, покупки или их отсутствие). Разработанная ml-модель (model1) позволяет в достаточной мере формировать систему рекомендаций под клиента на основе его «истории», совершаемой на веб-ресурсе детейлинга в Рунете. Но точность моделей является средней, поэтому для ввода в «эксплуатацию» необходимо увеличить датасет¹, возможно ввести новые признаки.

Текущий эксперимент А/В тестирования услуг детейлинга показал увеличение доли кликов, конверсии, среднего чека, дохода от персонализированных рекомендаций (группа В), полученных на основе веб-ресурса в Рунете, в зависимости от стандартных (группа А). Можно выделить задачи для дальнейшего улучшения модели А/В тестирования: проводить анализ каждые 1-2 недели, чтобы учесть сезонность; так как группа В показала значительное улучшение, необходимо выработать новую стратегию персональных рекомендаций для веб-ресурсов в Рунете; провести анализ сегментировано (согласно типу и возрасту автомобиля, новых/не новых клиентов и др. данных).

Список источников

1. Верютина, В.В. Сегментация клиентской базы методом k-средних / В.В. Верютина, А.Г. Дзюба, Е.В. Жилина // Проблемы проектирования, применения и безопасности информационных систем в условиях цифровой экономики : Материалы XXII Международной научно-практической конференции, 21–22 ноября 2022 года. – Ростов-на-Дону : РГЭУ (РИНХ), 2022. – С. 50–55. – EDN UPZACB.

2. Жилина, Е.В. Нейросетевое прогнозирование ошибок программного кода / Е.В. Жилина, Е.В. Ефимова, С.Е. Черкезов // Искусственный интеллект: от фундаментальных проблем к прикладным задачам : в 2 томах. – Ростов-на-Дону : Ростовский гос-

¹ Тронза Д.А., Жилина Е.В. Сферы применения нейронных сетей // Проблемы проектирования, применения и безопасности информационных систем в условиях цифровой экономики: Материалы XXIII Международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 25–26 ноября 2024 года. Ростов-н/Д.: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2024. С. 413–418. EDN TFBMAV.

ударственный экономический университет (РИНХ), 2025. – С. 106–118. – EDN XXAVXP.

3. Жуков, А.В. Модели и алгоритмы генерации синтетических наборов данных для ML / А.В. Жуков, Е.В. Жилина // Информатизация в цифровой экономике. – 2021. – Т. 2, №3. – С. 95–102. – DOI: 10.18334/ide.2.3.113388.

4. Тронза, Д.А. Сферы применения нейронных сетей / Д.А. Тронза, Е.В. Жилина // Проблемы проектирования, применения и безопасности информационных систем в условиях цифровой экономики : Материалы XXIII Международной научно-практической конференции, 25–26 ноября 2024 года. – Ростов-на-Дону : Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2024. – С. 413–418. – EDN TFBMAV.

Научное издание

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ РОССИИ:
СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
УСТОЙЧИВОГО РОСТА**

Монография

В двух томах

*Под редакцией
д.э.н., профессора Е.Н. Макаренко*

Том 1

Редактура, корректура

Верстка

Дизайн обложки

*В.В. Климова
Ю.С. Лазарева
О.М. Фарахишина
Ю.С. Лазарева
В.В. Климова*

Изд. №2/4817. Подписано в печать 29.01.26. Формат 60х84/16.
Гарнитура Times, a_AntiqueTrady. Печать цифровая. Бумага офсетная.
Объем 20,5 уч.-изд. л.; 26,9 усл. печ. л.
Тираж 500 экз. Заказ №14.

344002, Ростов-на-Дону, Б. Садовая, 69, РГЭУ (РИНХ).
Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ).