

Калужский экономический вестник 2025

4



КАЛУЖСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ВЕСТНИК	ISSN 2499-989X 2025 № 4
--	--

Научный журнал Основан в ноябре 2015 г.

Калужский филиал Финансового
университета при Правительстве РФ г. Калуга

Журнал включен в систему Российского индекса научного цитирования (<http://elibrary.ru/>)

Научные статьи публикуются по следующим направлениям:

- «финансы, денежное обращение и кредит»;
- «учет, анализ и аудит»;
- «экономика труда и социально-трудовые отношения»;
- «региональная и отраслевая экономика»;
- «экономика организации»;
- «маркетинг»;
- «менеджмент»;
- «математические методы в экономике»;
- «мировая экономика»;
- «экономическая теория»;
- «образовательные технологии».

Редакционная коллегия:

Матчинов В.А., главный редактор, директор Калужского филиала Финуниверситета, к.э.н., доцент
Моисеева И.Г., заместитель главного редактора, заместитель директора Калужского филиала Фину-
ниверситета по научной работе, к.пс.н.

Авдеева В.И., министр финансов Калужской области, профессор кафедры «Экономика, финансы и
гуманитарные дисциплины» Калужского филиала Финуниверситета, к.э.н., доцент

Кокорев Н.А., декан экономического факультета Калужского филиала РГАУ-МСХА имени К.А. Ти-
миряева, к.э.н., доцент

Турчасва И.Н., профессор кафедры информационных технологий Калужского филиала РГАУ-МСХА
имени К.А. Тимирязева, к.э.н., доцент

Дробышева И.В., заведующий кафедрой «Бизнес-информатика и высшая математика» Калужского
филиала Финуниверситета, д.п.н., профессор

Орловцева О.М., заместитель директора по учебно-методической работе Калужского филиала Фину-
ниверситета, к.э.н., доцент

Губернаторова Н.Н., доцент кафедры «Учет и менеджмент» Калужского филиала Финуниверситета,
к.э.н., доцент

Акименко В.А., технический редактор, старший преподаватель кафедры «Учет и менеджмент» Ка-
лужского филиала Финуниверситета

Адрес редакции: 248016, г. Калуга, ул. Чижевского, д. 17

E-mail: vestnik.kaluga@fa.ru

Учредитель:

Калужский филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

СОДЕРЖАНИЕ

УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ

Куричева Марина Юрьевна Направления развития искусственного интеллекта в области финансового анализа и прогнозирования в организациях	5
Ерохина Валентина Николаевна История развития стратегического анализа в России	11
Ерохина Валентина Николаевна Стратегический анализ рисков в условиях экономического кризиса	15
Губернаторова Наталья Николаевна, Кошелченкова Дарья Игоревна, Меркулова Маргарита Андреевна Преимущества и возможности электронного документооборота в современной цифровой экономике	18
Чухрай Анна Александровна, Губернаторова Наталья Николаевна Система управления рисками организации: экономическая природа, правовое обеспечение и направления совершенствования	21
Фатеева Татьяна Николаевна, Лукьянченко Мария Сергеевна Влияние нововведений в аудиторской деятельности на качество финансовой отчетности	25
Богатырева Мария Сергеевна, Бородкина Милена Павловна, Фатеева Татьяна Николаевна Анализ финансовой отчетности ООО «Автомобильные технологии»	28

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Авраменко Лада Олеговна Государственное регулирование и управление цифровой экономикой	33
Массалин Михаил Андреевич Анализ состояния малого и среднего предпринимательства в Калужской области и в Центральном федеральном округе	36

МАРКЕТИНГ

Акименко Вера Анатольевна, Акимова Виктория Игоревна Геймификация программ лояльности: инновационный метод привлечения и удержания внимания клиентов	40
Денисова Елена Владимировна, Петрова Галина Владимировна Организация и разработка комплекса маркетинга на предприятии	43
Денисова Елена Владимировна, Петрова Галина Владимировна Роль рекламы в цифровом маркетинге	46

Прохорова Елизавета Алексеевна, Акименко Вера Анатольевна Оmnikanальный маркетинг	49
Губанова Елена Витальевна Особенности вывода нового продукта на рынок	52
МЕНЕДЖМЕНТ	
Массалин Михаил Андреевич Рейтинговая система оценки бизнеса: Российский опыт	56
Губанова Елена Витальевна, Страшников Алла Владимировна Роль инноваций и технологий в формировании инвестиционного потенциала	60
Савкина Анастасия Александровна, Таенчук Яна Юрьевна Стейкхолдерский подход как элемент стратегического управления организацией	65
Ваганова Ксения Анатольевна Роль корпоративной культуры российских организаций в адаптации к регуляторным изменениям	70
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	
Акимова Ирина Владимировна, Рожнов Андрей Александрович, Рожнова Анастасия Андреевна Виртуальные спортивные сообщества как новая форма профессиональной социализации студентов	74
Акимова Ирина Владимировна, Рожнов Андрей Александрович, Рожнова Анастасия Андреевна Профессиональное выгорание студентов экономических направлений: роль физической активности в профилактике	79

УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ

УДК 004.8:336/338:519.2

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ОБЛАСТИ
ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХКуричева Марина Юрьевна
АО «Технологии Доверия – Аудит», rina.lazareva13@yandex.ruDIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE FIELD OF
FINANCIAL ANALYSIS AND FORECASTING IN ORGANIZATIONSKuricheva Marina Yurievna
“Technologies of Trust – Audit” JSC, rina.lazareva13@yandex.ru

Аннотация: в статье рассматриваются современные тенденции и перспективы развития искусственного интеллекта в сфере финансового анализа и прогнозирования организаций. Основное внимание уделяется ключевым направлениям применения ИИ, включая финансовое планирование и анализ, управление рисками, автоматизацию бизнес-процессов, а также технологические инновации в области машинного и глубокого обучения.

Ключевые слова: автоматизация, аналитика, искусственный интеллект, технологии, финансовый анализ и прогнозирование.

Abstract: The article discusses current trends and prospects for the development of artificial intelligence in the field of financial analysis and forecasting of organizations. The focus is on key AI applications, including financial planning and analysis, risk management, business process automation, and technological innovations in machine and deep learning.

Keywords: automation, analytics, artificial intelligence, technology, financial analysis and forecasting.

В современных условиях цифровизации экономики искусственный интеллект становится ключевым инструментом трансформации финансового анализа и прогнозирования в организациях. Стремительное развитие технологий машинного обучения, обработки больших данных и автоматизированных систем открывает новые возможности для повышения эффективности принятия финансовых решений. Искусственный интеллект (ИИ) активно внедряется в анализ платёжеспособности организаций для оптимизации процессов оценки кредитоспособности клиентов и управления рисками.

Он имеет следующие преимущества в области финансового анализа и прогнозирования:

Повышение точности и скорости анализа. ИИ-системы обрабатывают данные в реальном времени, выявляют скрытые закономерности, недоступные при традиционном анализе.

Автоматизация рутинных задач. Это снижает человеческий фактор, уменьшает вероятность ошибок и повышает эффективность операций.

Учёт альтернативных данных. ИИ анализирует не только стандартную финансовую информацию, но и альтернативные данные – историю платежей за коммунальные услуги, поведение в социальных сетях и другие.

В статье мы рассмотрим следующие направления развития ИИ в области финансового анализа и прогнозирования организаций:

- Развитие предиктивной аналитики;
- Интеграция с системами блокчейн;
- Создание умных финансовых помощников;
- Автоматизация принятия решений;
- Развитие систем превентивного управления рисками.

Развитие предиктивной аналитики:

Предиктивная аналитика трансформирует различные отрасли, и сфера оценки платежеспособности не является исключением. В ближайшем будущем мы увидим стремительное развитие этого направления, основанное на передовых технологиях и инструментах.

Огромные массивы данных, генерируемые в процессе финансовой деятельности, предоставляют бесценную информацию для алгоритмов машинного обучения. Эти алгоритмы, обученные на исторических данных, способны выявлять сложные зависимости и прогнозировать будущие финансовые показатели с высокой точностью.

Нейронные сети, имитирующие структуру человеческого мозга, обладают уникальной способностью обнаруживать неочевидные закономерности в финансовых потоках. Это позволяет выявлять риски, связанные с неплатежами, и принимать превентивные меры.

Разделение контрагентов на группы на основе их финансовой истории и текущего состояния позволяет более точно оценить риски, связанные с каждым сегментом. Это дает возможность дифференцировать подходы к управлению рисками и предлагать индивидуальные условия сотрудничества.

Регрессионный анализ остается мощным инструментом для прогнозирования денежных потоков на основе различных факторов, таких как макроэкономические показатели, отраслевые тренды и внутренние данные компании.

Анализ временных рядов позволяет выявить сезонные колебания в платежах и прогнозировать будущие платежи с учетом этих колебаний. Это особенно важно для компаний, работающих в сезонных отраслях.

В совокупности эти технологии и методы позволяют значительно повысить точность оценки платежеспособности, снизить риски и оптимизировать финансовые стратегии.

Интеграция с системами блокчейн:

Революционные изменения, происходящие в финансовом секторе, невозможно представить без интеграции с технологиями блокчейн. В контексте анализа платежеспособности блокчейн открывает новые горизонты, предлагая инструменты для автоматизации, повышения прозрачности и безопасности.

Блокчейн-технологии в анализе платежеспособности:

Смарт-контракты для автоматизации платежей и контроля исполнения обязательств. Смарт-контракты, запрограммированные самоисполняющиеся соглашения, способны автоматически осуществлять платежи при выполнении заданных условий. Это минимизирует риски неплатежей и обеспечивает прозрачный контроль за исполнением обязательств.

Децентрализованные реестры для хранения финансовой информации. Блокчейн обеспечивает безопасное и неизменяемое хранение финансовой информации в децентрализованном реестре. Это снижает риски фальсификации данных и повышает доверие к результатам анализа платежеспособности.

Токенизация активов для повышения ликвидности. Токенизация активов, преобразование прав собственности на активы в цифровые токены, позволяет значительно повысить ликвидность этих активов. Это открывает новые возможности для финансирования и управления рисками.

Прозрачность операций через публичный доступ к данным. Блокчейн обеспечивает публичный доступ к информации о транзакциях, что повышает прозрачность операций и снижает риски мошенничества.

Автоматизированная верификация контрагентов. Технологии блокчейн позволяют автоматизировать процесс верификации контрагентов, используя децентрализованные идентификационные системы. Это снижает затраты на проверку и повышает безопасность сделок.

Внедрение блокчейн-технологий в анализ платежеспособности способствует созданию более надежной, прозрачной и эффективной финансовой экосистемы.

В эпоху цифровой трансформации, когда технологии проникают во все сферы нашей жизни, создание умных финансовых помощников становится не просто трендом, а необходимостью. Виртуальные ассистенты, способные взять на себя рутинные задачи и предоставить ценные рекомендации, открывают новые горизонты в управлении финансами [3].

Виртуальные ассистенты будут включать:

Автоматизированный анализ финансового состояния в режиме реального времени. Моментальный доступ к информации о доходах, расходах, активах и обязательствах позволяет оперативно оценивать финансовое положение и принимать взвешенные решения.

Персонализированные рекомендации по управлению платежеспособностью. Умные алгоритмы анализируют финансовые данные и предлагают индивидуальные стратегии для улучшения платежеспособности, учитывая цели и риски пользователя.

Голосовое взаимодействие с системой управления финансами – удобный и интуитивно понятный способ взаимодействия с финансовыми инструментами позволяет быстро получать информацию и совершать операции, используя голосовые команды.

Проактивные уведомления о потенциальных проблемах. Система заблаговременно предупреждает о возможных финансовых трудностях, таких как просрочки платежей или превышение лимита по кредитной карте, позволяя принять меры для их предотвращения.

Внедрение умных финансовых помощников позволит не только оптимизировать управление личными и корпоративными финансами, но и повысить финансовую грамотность, принимая обоснованные решения и достигая поставленных целей.

Интеграцию с корпоративными системами для автоматического принятия решений. Автоматический обмен данными с бухгалтерскими и CRM системами обеспечивает прозрачность и эффективность управления финансами предприятия, позволяя оперативно реагировать на изменения рыночной ситуации.

Автоматизация принятия решений:

Автоматизация позволяет оптимизировать распределение средств, минимизируя риски нехватки ликвидности и максимизируя доходность временно свободных активов. Алгоритмы анализируют потоки поступлений и выплат, автоматически перераспределяя средства между различными счетами и инвестиционными инструментами.

Финансовые рынки подвержены волатильности, что создает риски для инвесторов. Автоматизированные системы хеджирования, основанные на сложных математических моделях и анализе рыночных данных, позволяют минимизировать потери от неблагоприятных изменений цен активов.

Роботы-трейдеры, запрограммированные на выполнение определенных торговых стратегий, способны круглосуточно анализировать рыночную ситуацию и совершать сделки с высокой скоростью и точностью, исключая человеческий фактор.

Самообучающиеся системы оптимизации платежей, использующие методы машинного обучения, анализируют историю платежей, выявляют закономерности и автоматически оптимизируют графики и способы осуществления платежей, снижая издержки и повышая эффективность.

Автоматизированные системы управления капиталом используют сложные алгоритмы для определения оптимального распределения средств между различными активами, учитывая индивидуальные цели и риски инвестора. Эти алгоритмы способны адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям, обеспечивая стабильный рост капитала.

Развитие этих направлений автоматизации приведет к существенному повышению эффективности финансовой деятельности, снижению издержек и повышению конкурентоспособности компаний [2].

Инновационные решения в управлении рисками:

Раннее предупреждение о проблемах платежеспособности позволяет организациям своевременно реагировать на возникающие сложности. Современные системы способны анализировать множество параметров и выдавать точные прогнозы еще до появления явных признаков финансовых трудностей.

Стресс-тестирование в различных экономических сценариях дает возможность оценить устойчивость организации к различным шокам. Модели, основанные на исторических данных и современных алгоритмах, помогают предвидеть последствия кризисных ситуаций.

Автоматизированная оценка кредитных рисков существенно повышает точность анализа заемщиков. Использование искусственного интеллекта позволяет учитывать множество факторов и выявлять скрытые зависимости, которые могут повлиять на платежеспособность клиента.

Прогнозирование кризисов на основе анализа больших данных становится все более точным. Современные системы способны обрабатывать огромные массивы информации в реальном времени, выявляя ранние признаки надвигающихся проблем.

Обнаружение аномалий в финансовых потоках помогает предотвратить мошенничество и утечки средств. Интеллектуальные алгоритмы способны выявлять нетипичные транзакции и предупреждать о возможных угрозах.

Технологические инновации будущего:

Квантовые вычисления открывают новые возможности для обработки финансовых данных. Их применение позволяет значительно ускорить анализ больших массивов информации и получить более точные результаты.

Генеративный искусственный интеллект создает новые финансовые модели, способные адаптироваться к меняющимся условиям рынка. Это позволяет организациям быть на шаг впереди потенциальных угроз.

Мета-обучение обеспечивает персонализацию алгоритмов под конкретные потребности организаций. Такой подход повышает эффективность систем управления рисками и делает их более релевантными для каждой компании.

Мультимодальные модели анализируют разнородные данные, объединяя информацию из различных источников. Это позволяет получить более полную картину рисков и принимать более взвешенные решения.

Федеративное обучение обеспечивает высокий уровень конфиденциальности данных при их совместном анализе. Технология позволяет организациям обмениваться знаниями, не раскрывая чувствительную информацию.

Внедрение этих технологий уже сегодня позволяет финансовым организациям значительно повысить эффективность управления рисками и обеспечить устойчивое развитие в условиях неопределенности. Будущее превентивного управления рисками за интеллектуальными системами, способными адаптироваться к любым изменениям рыночной среды [1].

В эпоху цифровой трансформации, когда скорость и точность становятся ключевыми факторами успеха, традиционные методы оценки финансовых рисков уступают место современным решениям на основе искусственного интеллекта (ИИ). Подробное сравнение способов в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ традиционного и современного способов финансового анализа и прогнозирования в организации.

Признак	Традиционный способ	Современный способ с ИИ
Точность прогнозирования платежеспособности	Точность прогнозирования составляет около 60-70%	Точность прогнозирования достигает 90%
	Не учитывают внешние факторы и рыночные тренды	Учитывают макроэкономические факторы
	Основаны на анализе бухгалтерской отчетности	Анализируют большие данные в реальном времени
Время принятия финансовых решений	Длительный процесс сбора и обработки данных	Автоматизированная обработка данных
	Задержки в получении актуальной информации	Автоматические уведомления о критических показателях
	Необходимость ручного анализа отчетности	Мгновенный анализ в реальном времени
	Время принятия решения - от нескольких дней до недель	Время принятия решения - от нескольких минут
Затраты на обслуживание дебиторской задолженности	Высокие трудозатраты на ручной анализ	Автоматизированная оценка кредитных рисков
	Частые ошибки при расчете рисков	Прогнозирование вероятности неплатежей
	Неэффективное управление просрочками	Оптимизация условий кредитования
	Значительные потери от невозврата долгов	Снижение потерь от невозврата на 40-50%
Риски неплатежей	Ограниченный анализ платежеспособности контрагентов	Комплексный анализ финансового состояния
	Отсутствие комплексного подхода	Мониторинг в режиме реального времени
	Запоздалое выявление проблем	Раннее выявление признаков неблагонадежности
	Высокий уровень просроченной	Снижение рисков неплатежей на

	задолженности	60-70%
--	---------------	--------

Отсутствие четких стратегий и целей применения ИИ становится серьезным тормозом на пути к его эффективному использованию. Многие организации внедряют искусственный интеллект, не имея четкого понимания, какие конкретно проблемы они хотят решить и какие бизнес-результаты они стремятся достичь. Это приводит к расфокусировке усилий, неэффективному расходованию ресурсов и, в конечном счете, к разочарованию в технологии. В свою очередь, достижение ощутимых бизнес-эффектов, таких как укрепление позиций на рынке и рост эффективности финансового анализа, напрямую зависит от способности компании четко формулировать свои цели и разрабатывать целенаправленные стратегии внедрения ИИ.

Сложности в обеспечении информационной безопасности при работе с конфиденциальными данными представляют собой еще одно серьезное ограничение. Финансовый сектор оперирует огромными объемами чувствительной информации, и любые утечки или несанкционированный доступ могут привести к серьезным финансовым и репутационным потерям. В то же время, грамотное использование ИИ может стать мощным инструментом для повышения качества принимаемых решений. Анализируя большие объемы данных, ИИ способен выявлять закономерности и тренды, которые могут быть незаметны для человека, что позволяет принимать более взвешенные и обоснованные решения.

Высокая стоимость внедрения новых технологий часто становится непреодолимым барьером для многих финансовых организаций. Разработка и внедрение систем ИИ требует значительных инвестиций в оборудование, программное обеспечение и квалифицированный персонал. Однако, снижение операционных затрат, достигаемое за счет автоматизации рутинных процессов и оптимизации бизнес-процессов, может существенно компенсировать первоначальные инвестиции и обеспечить долгосрочную экономическую выгоду.

Недостаточная квалификация персонала для работы с передовыми системами также является существенным ограничением. Для эффективного использования ИИ необходимы специалисты, обладающие знаниями в области машинного обучения, анализа данных и программирования. Улучшение контроля над финансовыми потоками, достигаемое за счет внедрения систем ИИ, напрямую зависит от способности персонала эффективно использовать эти системы и интерпретировать полученные результаты.

В таблице 2 отражены основные препятствия к внедрению ИИ в финансовую область организаций и в противовес представлены ожидаемые результаты от использования ИИ [4].

Таблица 2 – Ограничения и результаты использования ИИ

Основные препятствия:	Бизнес-эффекты:
Информационная безопасность при работе с конфиденциальными данными	Укрепление позиций на рынке за счет технологического лидерства
Правовые аспекты использования ИИ в финансовом секторе	Повышение качества принимаемых решений
Стоимость внедрения новых технологий	Снижение операционных затрат
Квалификация персонала для работы с передовыми системами	Улучшение контроля над финансовыми потоками
Интеграция с существующими финансовыми системами	Рост эффективности финансового анализа

Основными направлениями развития ИИ в финансовом секторе являются: совершенствование систем машинного обучения, развитие технологий обработки естественного языка, создание адаптивных прогностических моделей и автоматизация финансового планирования.

Несмотря на существующие вызовы, связанные с качеством данных, вопросами безопасности и интеграцией с существующими системами, потенциал ИИ в финансовом анализе продолжает расти. Перспективными направлениями являются квантовые вычисления, генеративный ИИ и мета-обучение.

Успешное внедрение ИИ-технологий требует комплексного подхода, включающего качественную подготовку данных, обеспечение информационной безопасности и обучение персонала. Организации, активно использующие ИИ в финансовом анализе, получают значительные конкурентные преимущества и возможность более эффективного управления финансовыми потоками.

Таким образом, развитие искусственного интеллекта в сфере финансового анализа и прогнозирования представляет собой стратегически важное направление, определяющее будущее финансового сектора и способствующее повышению эффективности принятия решений в организациях.

Список литературы:

1. Губанова Е.В. Внедрение методов математического моделирования в деятельность организации. В сборнике: Управление реформированием социально-экономического развития предприятий, отраслей, регионов. сборник научных трудов XVII Международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, студентов и практиков. Пенза, 2025. С. 33-35.
2. Губанова Е.В., Самошенкова К.А. Резервы автоматизации и цифровой трансформации бизнес-процессов организации в контексте бережливого производства / Е.В. Губанова, К.А. Самошенкова // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 3-3. С. 367-373.
3. Беспалова М.М. Искусственный интеллект в сфере финансового анализа и прогнозирования // Хроноэкономика. 2024. №4 (46). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-v-sfere-finansovogo-analiza-i-prognozirovaniya> (дата обращения: 15.06.2025).
4. Горбачева Т.А. Искусственный интеллект: риски и проблемы внедрения в Российской Федерации // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2025. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-riski-i-problemy-vnedreniya-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 15.06.2025).

УДК 336.01

ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В РОССИИ

Ерохина Валентина Николаевна,
Калужский филиал Финуниверситета, valentina.eroxina@yandex.ru

THE HISTORY OF THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC ANALYSIS IN RUSSIA

Eroxina Valentina Nikolaevna,
Kaluga branch of the Financial University, valentina.eroxina@yandex.ru

Аннотация: в работе рассматривается становление стратегического анализа как основы стратегического планирования в России. Основы теории стратегического анализа были сформированы в Советской России ещё в 20-е годы прошлого столетия. Теоретической базой для них послужили идеи марксизма о необходимости планомерного руководства хозяйственными системами. В большинстве литературных источников периодом зарождения стратегического анализа считают начало 70-х годов прошлого века. Выделяют два основных периода формирования системы стратегического анализа и планирования: советский и современный.

Abstract: The article examines the formation of strategic analysis as the basis of strategic planning in Russia. The foundations of the theory of strategic analysis were formed in Soviet Russia back in the 20s of the last century. The theoretical basis for them was the ideas of Marxism about the need for systematic management of economic systems. In most literary sources, the early 70s of the last century are considered the period of the origin of strategic analysis. There are two main periods of formation of the strategic analysis and planning system: Soviet and modern.

Стратегический анализ, как правило, выступает ядром стратегического управления, состоящее из диагностики внешней и внутренней среды, определения конкурентных позиций, формирования и оценки стратегических альтернатив. В России этот подход формировался не линейно: от традиций государственно-административного планирования и военно-стратегической мысли к рыночным методологиям стратегического менеджмента и современным практикам на стыке государственного стратегического планирования, корпоративного управления, проектного менеджмента и аналитики данных. В настоящее время выделяют несколько этапов развития стратегического анализа в России: дореволюционные предпосылки, советскую эпоху централизованного планирования, трансформацию 1990-х, институционализацию 2000-х и современные тенденции 2010-х–2020-х годов.

1 этап. Дореволюционные предпосылки (конец XIX – начало XX вв.)

Классические рыночные методики стратегического анализа в Российской империи еще не были оформлены, однако зарождались элементы долгосрочного планирования и отраслевой политики. Мощным драйвером выступали железнодорожное строительство, индустриализация и финансовые реформы (С.Ю. Витте). Формировались статистические службы, создавались отраслевые комитеты, развивалась экономическая география и школа «организационного» подхода в предпринимательстве крупных купеческих домов и акционерных обществ. В военной сфере стратегическая мысль (Генеральный штаб, Академия Генштаба) давала основы системного анализа ресурсов и сценариев – важный интеллектуальный задел для будущего.

2 этап. Советский период: эра централизованного планирования (1920-е – середина 1980-х)

После 1917 года основой экономической политики стало централизованное планирование. Госплан СССР разрабатывал пятилетние планы, балансовые методы (прежде всего межотраслевые балансы, позднее – модели Леонтьева), нормативы и индикаторы. Это не был «стратегический анализ» в современном смысле, но многие его элементы присутствовали: целеполагание на длительный горизонт, сценарные расчеты по ресурсным ограничениям, сопоставление альтернатив распределения фондов.

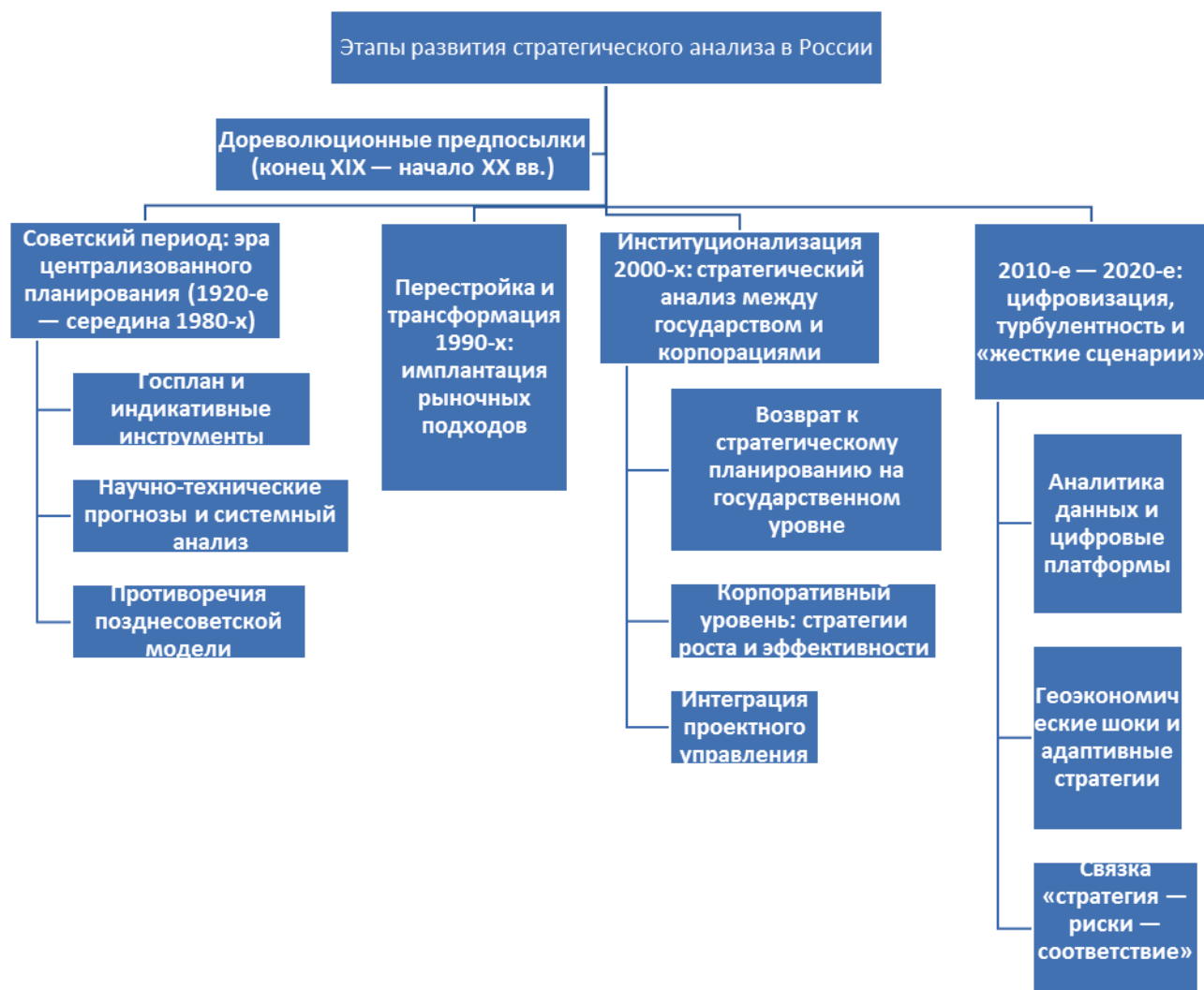


Рисунок 1 – Этапы развития стратегического анализа в России

С 1960-х годов активно развивались научно-технические прогнозы (НТП), программно-целевые методы, управление по целям (целевые комплексные программы). В академической среде укреплялись экономико-математические методы, исследование операций, теория систем. Появлялись элементы сценарного подхода, форсайта (хотя терминология отличалась), экспертизы Дельфи и др. Сильной стороной советской школы было владение количественными моделями и умение работать с ограничениями крупномасштабных систем; слабой – недостаток рыночной обратной связи, ориентация на выполнение плана, а не на конкурентные преимущества.

К 1970-м–1980-м годам нарастала «инерция» плановой системы: стратегические документы были громоздкими, показатели – слабо чувствительными к изменениям внешней среды, инновационная динамика – ограниченной. В результате инструментальная база анализа была развита, но стратегическая гибкость – низкой.

3 этап. Перестройка и трансформация 1990-х: имплантация рыночных подходов

Рыночные реформы, приватизация и открытие экономики привели к быстрому переносу в российскую практику методик стратегического менеджмента: анализ отраслевой структуры (модель «пяти сил» М. Портера), матрицы портфеля (BCG, GE/McKinsey), SWOT/PEST(EL), GAP-анализ, ключевые компетенции, сценарное планирование. Появились переводы фундаментальных работ И. Ансоффа, М. Портера, А. Томпсона и А. Стрикленда, Р. Каплана и Д. Нортон и др. В университетах и бизнес-школах сформировались курсы по стратегическому управлению; в консалтинге – практика разработки корпоративных стратегий и реструктуризации.

Особенности периода:

– Переходная среда: высокая неопределенность, слабость институтов, волатильность спроса и издержек.

– Фокус на выживании: доминировали тактики антикризисного управления, краткосрочные горизонтальные диверсификации, поиск «быстрых побед».

– Адаптация инструментов: классические матрицы и отраслевые модели приходилось «подгонять» под сырьевую структуру экономики, региональные монополии и «олигополии» на молодых рынках.

4 этап. Институционализация 2000-х: стратегический анализ между государством и корпорациями

С ростом цен на сырьевые товары и консолидацией институтов усилилось государственное планирование. Возникли долгосрочные стратегии социально-экономического развития, документы отраслевой политики, региональные стратегии. Ключевым шагом стало принятие в 2014 году Федерального закона № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», формализовавшего архитектуру целей, документов, индикаторов и процедур мониторинга на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Это придало стратегическому анализу нормативную рамку: анализ внешней/внутренней среды, целеполагание, KPI, балансировка ресурсов и программ.

Крупные корпорации и госкорпорации выстраивали циклы стратегического планирования: ежегодные стратегические сессии, обновление портфелей проектов, риск-менеджмент, KPI-системы на базе Balanced Scorecard. Распространились практики конкурентной разведки (competitive intelligence), бенчмаркинг, управленческий контроль, сценарные и стресс-тесты (особенно в энергетике, ТЭК, транспорте, банковском секторе).

Одновременно в государстве и бизнесе укреплялись проектный офис и проектное управление (РМО): стратегические цели стали декомпозироваться в портфель национальных и корпоративных проектов. Это сместило акцент стратегического анализа с «бумажных» концепций на воронку инициатив, ресурсные ограничения, контроль эффектов и корректировку курса.

5 этап. 2010-е – 2020-е: цифровизация, турбулентность и «жесткие сценарии»

Распространение BI-систем, Data Lake, машинного обучения расширило инструментарий стратегического анализа: от классических SWOT и PESTEL – к продвинутой аналитике спроса, моделям поведения клиентов, геоанализу, мониторингу цепочек поставок. Появились практики «живых» стратегий (living strategy) – регулярная ревизия гипотез на основе данных.

Санкционные режимы, нарушения логистики, волатильность курсов и цен усилили роль стресс-сценариев, импортозамещения, переориентации рынков. В государственном контуре фокус сместился на национальные проекты, технологический суверенитет, промышленную политику, а в компаниях – на глубинную локализацию, управление экосистемами поставщиков, диверсификацию каналов сбыта. Стратегический анализ приобрел отчетливо «антикризисный» характер: что-если-моделирование, сценарное ветвление, управляемые «опционы» (реальные опционы) на инвестиции.

Внедряются интегрированные контуры GRC (governance, risk & compliance): карты рисков, толерансы, ключевые индикаторы риска (KRI), стресс-тесты. Стратегический анализ системно увязан с управлением рисками и финансовой устойчивостью.

Особенностями методологических особенностей российской практики в современных условиях являются:

1. Двойственность источников и целей. Россия совмещает сильную традицию макро- и мезоуровневого планирования (публичная сфера) с рыночными подходами корпоративного стратегического анализа. Это порождает широкий инструментарий – от госпрограмм до конкурентных стратегий.

2. Ресурсно-отраслевая специфика. Высокая доля «тяжелых» отраслей (ТЭК, металлургия, транспорт) формирует привычку к капиталоемким долгим циклам и сценариям, зависящим от цен на сырье и инфраструктурных ограничений.

3. Ориентация на исполнение. Историческая связь со «школой исполнения» (план – программа – бюджет – проект) стимулирует практичный, операционно-ориентированный стратегический анализ: жесткая увязка целей с бюджетами и портфелями.

4. Сценарность и стресс-тестирование. Волатильность внешней среды усиливает значение сценариев, стресс-тестов, «реальных опционов». Часто компании держат «запасные» маршруты поставок и план «В».

5. Интеграция данных. Развитие отечественных BI-платформ и требований к отчетности привело к стандартизации витрин данных, регламентов качества данных и роли дата-офицеров в стратегическом цикле.

6. Кадровая экосистема. Ведущие университеты и корпоративные университеты готовят аналитиков стратегии, риск-менеджеров, продуктовых стратегов; консалтинг и отраслевые НИОКР-центры обеспечивают методическую поддержку.

7. Ключевые инструменты и их эволюция

– Анализ внешней среды: от макро-индикаторов и государственных прогнозов к PESTEL, конкурентной разведке, трекингу регуляторных изменений, политэкономическим сценариям.

– Анализ отрасли и конкуренции: от матриц и «пяти сил» к динамическим играм, картам стратегических групп, анализу экосистем и платформенных эффектов.

– Внутренняя диагностика: от классического SWOT/VRIO к аналитике процессов (process mining), оценке «цифровой зрелости», управлению компетенциями и архитектуре ИТ.

– Портфель и инвестиции: от статических бизнес-планов к портфельной оптимизации, «реальным опционам», гибридным моделям NPV + стратегическая ценность.

– Измерение и контроль: от BSC и KPI к OKR, KRI, ранним индикаторам, сквозным дашбордам.

8. Проблемные зоны и вызовы

1. Качество данных и интеграция контуров. Разобщенность систем, различия в методиках учета и прогнозирования осложняют сопоставимость и требуют «единого окна» данных.

2. Долгий горизонт и гибкость. Баланс между стратегиями на 10–20 лет и тактической способностью быстро разворачиваться – постоянный вызов.

3. Институциональная неопределенность. Частая смена правил игры усиливает значение регуляторного мониторинга в стратегическом анализе.

4. Кадровый дефицит на стыке дисциплин. Нужны специалисты, объединяющие экономику, аналитику данных, отраслевую экспертизу и управление изменениями.

9. Перспективы

– Форсайт и технологические дорожные карты как регулярная практика в госсекторе и корпорациях.

– Широкое внедрение AI-аналитики: построение сценариев спроса/издержек, управление ценами, оптимизация цепочек поставок.

– Устойчивое развитие и нефинансовая аналитика: учет экологических, социальных, управленческих факторов (ESG/устойчивость) с учетом национальных особенностей.

– Экосистемные стратегии: кросс-отраслевые платформы, партнерства и консорциумы НИОКР как источник конкурентных преимуществ.

История стратегического анализа в России – это траектория от централизованных планов к гибридной системе, где государственный стратегический анализ и корпоративный стратегический менеджмент взаимодействуют, обмениваясь методиками и данными. Советская школа оставила мощный инструментарий системного мышления; 1990-е привнесли конкурентные и портфельные подходы; 2000-е институционализировали стратегический анализ на уровне государства и корпораций; 2010-е–2020-е добавили цифровую аналитику, проектные контуры и сценарную устойчивость. В результате российская практика стратегического анализа сегодня – это совокупность классических и новейших методов экономического анализа, адаптированных к высокой неопределенности и структурным вызовам современных кризисных условий экономики.

Список литературы:

1. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» в редакции от 13.07.2024 N 177-ФЗ // СПС КонсультантПлюс // Опубликовано 08.04.2013 на официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>
2. Стратегическое планирование в государственном секторе экономики: под ред. С.Н. Селиверстова. / М.: ИНФРА-М, 2023. 344 с.
3. Современный стратегический анализ: под ред. Роберт М. Гранд. / Спб.: Питер (Айлиб), 2024. 720 с.

УДК 336.01

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РИСКОВ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Ерохина Валентина Николаевна,
Калужский филиал Финуниверситета, valentina.eroxina@yandex.ru

STRATEGIC ANALYSIS OF RISKS IN THE CONDITIONS OF AN ECONOMIC CRISIS

Eroxina Valentina Nikolaevna,
Kaluga branch of the Financial University, valentina.eroxina@yandex.ru

Аннотация: экономические кризисы являются неотъемлемой частью развития мировой и национальных экономик. Они сопровождаются падением спроса, нарушением финансовых потоков, ростом безработицы и волатильностью валютных курсов. В таких условиях компании сталкиваются с необходимостью не просто выживания, но и адаптации своих стратегий к новым реалиям. Одним из ключевых инструментов антикризисного управления выступает стратегический анализ рисков – системный процесс выявления, оценки и управления угрозами, способными негативно повлиять на достижение стратегических целей организации.

Abstract: Economic crises are an integral part of the development of global and national economies. They are accompanied by a decline in demand, disruption of financial flows, an increase in unemployment, and volatility in exchange rates. In such circumstances, companies face the need not only to survive, but also to adapt their strategies to the new realities. One of the key tools for crisis management is strategic risk analysis, which is a systematic process of identifying, evaluating, and managing threats that can negatively impact the achievement of an organization's strategic goals.

Стратегический анализ рисков представляет собой комплексную оценку внешних и внутренних факторов, способных оказать влияние на долгосрочную устойчивость бизнеса. В отличие от операционного риск-менеджмента, который фокусируется на ежедневных угрозах (производственные сбои, кадровые проблемы, ошибки в логистике и т. д.), стратегический анализ направлен на прогнозирование и предотвращение системных рисков.

Ключевые задачи стратегического анализа рисков включают:

- определение стратегических целей организации;
- выявление факторов неопределенности, угрожающих достижению этих целей;
- оценку вероятности и последствий реализации рисков;
- разработку стратегий реагирования и минимизации ущерба;
- мониторинг и пересмотр принятых решений в динамично изменяющейся среде.

Экономический кризис усиливает воздействие множества рисков, разделяемых на внешние и внутренние.

К внешним рискам относятся:

- макроэкономические риски представляют собой показатели инфляции, девальвации национальной валюты, падения ВВП, рост процентных ставок.
- политические риски являются изменениями законодательства, санкций, нестабильности правовой системы.
- рыночные риски представляют собой показатели падения спроса, изменения предпочтений потребителей, банкротства поставщиков и контрагентов.
- социальные риски демонстрируют рост безработицы, снижение покупательной способности населения.
- глобальные риски представляют собой эпидемии, военные конфликты, энергетические кризисы.

Внутренние риски связаны с особенностями функционирования самой организации:

- финансовые риски показывают недостаток ликвидности, рост долговой нагрузки, снижение рентабельности.

– производственные риски представляют собой сбои в поставках, устаревание технологий, дефицит сырья.

– управленческие риски представлены, как правило, ошибками топ-менеджмента, слабой корпоративной культурой, отсутствием сценарного планирования.

– инновационные риски – это неудачные инвестиции в новые продукты, провалы цифровизации.

Процесс стратегического анализа рисков включает несколько последовательных этапов.

1 этап. Идентификация рисков

На этом этапе проводится сбор информации о потенциальных угрозах. Применяются такие методы, как:

– SWOT-анализ, выявляющий сильные и слабые стороны компании, а также внешние возможности и угрозы;

– PESTEL-анализ, оценивающий политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы;

– метод экспертных оценок, основанный на мнении специалистов отрасли и топ-менеджмента.

2 этап. Оценка рисков

Риски оцениваются по двум основным параметрам:

– вероятность возникновения (низкая, средняя, высокая);

– величина возможного ущерба (небольшой, значительный, критический).

Для наглядности используется матрица рисков, позволяющая определить приоритетные зоны воздействия. Также применяется сценарный анализ, в рамках которого моделируются различные сценарии развития кризиса (оптимистичный, базовый, пессимистичный).

3 этап. Разработка стратегий реагирования

После оценки риска формируются стратегии управления:

– избежание риска (отказ от деятельности, сопряженной с чрезмерной неопределенностью);

– снижение риска (диверсификация поставщиков, оптимизация затрат, хеджирование);

– передача риска (страхование, аутсорсинг, форвардные контракты);

– принятие риска (в случаях, когда выгоды перевешивают возможные потери).

4 этап. Мониторинг и пересмотр стратегии

Поскольку экономический кризис характеризуется динамичностью, важно обеспечить постоянный контроль за изменением факторов риска и своевременно адаптировать стратегические решения. Используются системы раннего предупреждения, которые сигнализируют о приближении критических изменений (например, резкое падение валюты, рост цен на сырье, изменения в налоговом законодательстве).

В условиях кризиса стратегический анализ должен тесно интегрироваться с системой антикризисного менеджмента, целью которого является не только минимизация потерь, но и поиск новых возможностей для роста. Компании, способные оперативно перестраивать бизнес-модель, зачастую выходят из кризиса более сильными.

Финансовые показатели становятся ключевым индикатором риска. Особое внимание уделяется:

– коэффициенту ликвидности;

– долговой нагрузке;

– уровню операционных расходов;

– способности к привлечению внешнего финансирования.

Компании должны проводить стресс-тестирование, оценивая, как изменения макроэкономических параметров повлияют на их устойчивость.

Традиционные долгосрочные стратегии в кризис теряют актуальность. На первый план выходят адаптивные стратегии, которые предполагают постоянное пересмотрение целей и бюджетов в зависимости от внешних условий.

Современные технологии (Big Data, искусственный интеллект, автоматизация) позволяют более точно прогнозировать динамику рисков. Использование цифровых платформ помогает интегрировать данные из разных подразделений и принимать решения в реальном времени.

К числу эффективных инструментов стратегического анализа относят:

– Balanced Scorecard (BSC) – это система сбалансированных показателей, связывающая стратегические цели с конкретными метриками эффективности;

– Risk Mapping – построение карт рисков с визуализацией их взаимосвязей;

– Monte Carlo Simulation – это статистическое моделирование вероятностных сценариев;

– Key Risk Indicators (KRI) – это набор количественных показателей, отслеживающих уровень риска;

– ERP-системы – обеспечивают интеграцию финансовых и операционных данных.

Производственные компании в период кризиса часто сталкиваются с ростом цен на энергоносители и разрывом логистических цепочек. В таких условиях анализ рисков позволяет определить критические поставки и разработать планы замещения – поиск альтернативных поставщиков, локализация производств, внедрение энергоэффективных технологий.

Банки и инвестиционные компании используют Value-at-Risk (VaR) и stress testing для оценки воздействия кризиса на портфель активов. Эти методы позволяют моделировать последствия падения рынка и корректировать инвестиционные стратегии.

Для малого и среднего бизнеса стратегический анализ рисков становится инструментом выживания. Основное внимание уделяется ликвидности, диверсификации доходов и оптимизации затрат. Простые инструменты вроде SWOT и PESTEL анализа помогают малым компаниям принимать решения в условиях ограниченных ресурсов.

Стратегический анализ рисков – это не просто инструмент защиты от угроз, но и механизм устойчивого развития компании. В условиях экономического кризиса способность быстро идентифицировать, оценивать и управлять рисками становится конкурентным преимуществом. Организации, которые интегрируют риск-менеджмент в стратегическое планирование, демонстрируют более высокую адаптивность, финансовую устойчивость и способность использовать кризис как точку роста.

Список литературы:

1. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» в редакции от 13.07.2024 N 177-ФЗ// СПС КонсультантПлюс // Опубликовано 08.04.2013 на официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>
2. Зенкина, И. В. Современный стратегический анализ: учебник / И.В. Зенкина. Москва: ИНФРА-М, 2024. 288 с.
3. Стратегический анализ хозяйствующего субъекта: учебное пособие / Г.В. Исмаилова. Екатеринбург: Изд во Урал. ун та, 2024. 172 с.
4. Стратегическое планирование в государственном секторе экономики: под ред. С.Н. Селиверстова / М.: ИНФРА-М, 2023. 344 с.
5. Современный стратегический анализ: под ред. Роберт М. Гранд. / Спб.: Питер (Айлиб), 2024. 720 с.

УДК 651.012

ПРЕИМУЩЕСТВА И ВОЗМОЖНОСТИ ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА В СОВРЕМЕННОЙ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Губернаторова Наталья Николаевна¹, Кошелченкова Дарья Игоревна²,
Меркулова Маргарита Андреевна³

¹ Калужский филиал Финуниверситета, drozdik2006@yandex.ru

² Калужский филиал Финуниверситета, dasha.koshelchenkova@yandex.ru

³ Калужский филиал Финуниверситета, margo-merkulova6666@mail.ru

ADVANTAGES AND OPPORTUNITIES OF ELECTRONIC DOCUMENT MANAGEMENT IN THE MODERN DIGITAL ECONOMY

Gubernatorova Natalia Nikolaevna¹, Koshelchenkova Darya Igorevna²,
Merkulova Margarita Andreevna³

¹ Kaluga branch of the Financial University, drozdik2006@yandex.ru

² Kaluga branch of the Financial University, dasha.koshelchenkova@yandex.ru

³ Kaluga branch of the Financial University, margo-merkulova6666@mail.ru

Аннотация: в работе представлено теоретическое и практическое обоснование актуальности электронного документооборота с отсылкой на текущую специфику работы современных организаций. Рассмотрено ключевое содержание ЭДО, на основании которого сформулированы его функциональные возможности. Приведено содержательное и аналитическое описание преимуществ электронного документооборота, а также обоснование их практической применимости.

Ключевые слова: цифровизация, цифровой документооборот, ЭДО, документы, процесс работы с документами, документальное взаимодействие, производительность труда.

Abstract: The paper presents a theoretical and practical justification of the relevance of electronic document management with reference to the current specifics of modern organizations. The key content of the EDI is considered, on the basis of which its functional capabilities are formulated. A meaningful and analytical description of the advantages of electronic document management is given, as well as a justification for their practical applicability.

Keywords: digitalization, digital document management, EDI, documents, the process of working with documents, documentary interaction, labor productivity.

В текущих условиях развития современной экономической системы Российской Федерации уже весьма основательно закрепился и продолжает стремительно масштабироваться глобальный тренд всеобщей цифровизации различных бизнес-процессов. Базовые функции профильных подразделений абсолютно всех предприятий, независимо от масштаба и специфики их профессиональной деятельности, уже достаточно давно выполняются на автоматизированной базе. Однако на сегодняшний день даже в более специфические функциональные задачи, сопряженные с аналитикой, нестандартным мышлением, прогнозированием и стратегическими видениями активно внедряются различные цифровые инструментари, которые в сочетании с человеческим потенциалом формируют мощный фундамент не только для эффективного ведения финансово-хозяйственной деятельности предприятий, но и для получения продуктивных и высоких финансовых результатов, что важно для всех предприятий, особенно с учетом нестабильности и сложности той среды, в пределах которой они вынуждены функционировать.

Актуальность рассматриваемой тематики обуславливается тем фактом, что автоматизация все более глубинно проникает в экономические устои операционной деятельности современных компаний, что делает ее уже не просто удобством и инструментом оптимизации, а действительно незаменимым средством, способным не только упрощать, но и значительно модифицировать внутренние бизнес-процессы как на уровне отдельных сотрудников и/или соответствующих профильных подразделений, так и относительно работы всего предприятия в целом. Одной из наиболее востребованных возмож-

ностей бизнес-цифровизации в последнее время стал переход от бумажных или, так называемых, «ручных» способов контроля за корпоративной документацией к автоматизированному (электронному) документообороту (ЭДО). Учитывая объемы всех операций, требуемых письменной документацией, а также фактической необходимости в фиксации всех заключаемых договоренностей из-за динамично возрастающего количества случаев мошенничества и/или нечестного взаимодействия, электронный документооборот предоставляет не только возможность удобного и оперативного доступа ко всем корпоративным документам за любой временной период, но и дает дополнительные гарантии безопасности всем сторонам, участвующим в каждом конкретном документально заверенном договоре, что в совокупности укрепляет как внутреннюю регламентацию современных компаний, так и процесс их доверительного взаимодействия со сторонними партнерами/контрагентами/подрядчиками/клиентами и т.д.

Первостепенно, рассмотрим ключевое содержание электронного документооборота. Так, ЭДО представляет собой процесс обмена электронными версиями классических бумажных документов через зарегистрированных операторов – ООО «ФораПром», ООО «Такском», АО ПФ «СКБКонтур», АО «Калуга Астрал», ООО «Компания Тензор» и прочих [3]. Участниками ЭДО могут выступать как физические, так и юридические лица, официально занимающейся деятельностью, приносящей определенную доходность [1].

Использование системы электронного документооборота многогранно: обмен внутренними документами между сотрудниками; документальное взаимодействие профильных менеджеров с поставщиками/складами/филиалами/клиентами и др.; сопровождение работы кадровых служб с личными делами сотрудников и типовыми заявлениями (отпускные и больничные листы, увольнения, наймы, переводы и др.); обеспечение документальной оснащенности сотрудников, работающих в удаленном и/или гибридном формате работы; функциональная модификация делопроизводителей и канцелярии и т.д.

Несмотря на относительную новизну данного цифрового бизнес-процесса его принцип работы довольно схож с классической устоявшейся вариацией бумажного документооборота:

- 1) Составление документа (с помощью типовых электронных форм и/или с использованием цифровых гаджетов и компьютерной техники);
- 2) Подписание документов стороной-составителем;
- 3) Направление документов другим сторонам-участникам и подписание документальных обязательств с их стороны;
- 4) Распределение полностью подписанных экземпляров между всеми участниками электронного документа.

Ключевым различием является не только сам формат документов, но и вид подписи – вместо ее классического ручного вида используется электронная подпись (цифровой код, прикрепляемый к каждому электронному документу, свидетельствующий о его достоверности и согласии всех сторон-участников с условиями каждого отдельного документа), а вместо используемых ранее почтовых и курьерских служб логистика документов осуществляется с помощью интернет-сервисов и цифровых коммуникаторов [2].

Стоит отметить, что электронный документооборот может быть использован в двух направлениях: внутреннем (работа с документами внутри одной компании или одной филиальной сети) и внешнем (документальное взаимодействие с внешними структурами). В первом случае, внутренний оборот будет регламентироваться исключительно корпоративным распоряжением ввиду отсутствия четкой законодательной базы, регулирующей подобные взаимоотношения, что с одной стороны формирует некоторую гибкость в процессе формирования и обмена документами, с другой стороны – ослабляет внешний контроль за качеством реализации документального движения, тем самым формируя предпосылки к возникновению рискованных ситуаций в области возникновения просрочки, некорректности составления, использования заведомо неверных данных. Тем не менее, ответственность за соблюдение нормативов в области документооборота все же будет присутствовать и распространяться на внутренний управленческий состав организации, что позволит осуществлять хотя бы частичный контроль и мониторинг за надлежащим исполнением обязательств по ведению внутреннего цифрового документооборота, в том числе с использованием специализированного программного обеспечения, работа которого базируется на заданных метриках проверки и отслеживания процесса составления и обмена документами. Во втором случае – электронный документооборот реализуется не только на корпоративных требованиях, но и на установленных правилах контрагентов, с которыми ведется документальное взаимодействие. Также, в ряде случаев документооборот будет дополнительно регули-

роваться и через нормативно-правовую базу, что снижает возможность возникновения потенциальных проблематик в спорных вопросах относительно содержания документации.

Среди исключительных преимуществ, которые можно сформулировать, исходя из специфики содержания электронного документооборота, выделяются:

1) Значительное снижение затрат трудовых и временных ресурсов предприятий на работу с документами (составление, проверка корректности заполнения, логистика документов, временные затраты на подписание всеми вовлеченными сторонами);

2) Снижение вероятности получения ошибочно заполненных документов и, как следствие, снижение трудовых и временных затрат на последующее внесение корректировок в документы и нового запуска цикла документооборота (данное преимущество получается благодаря наличию автоматизированного алгоритма сверки информации, исключение ее дуближа, потери документа из внимания в целом и др.);

3) Повышение общего коэффициента эффективности за счет интеграции документооборота и автоматизированных коррелирующих бизнес-процессов за счет исключения ручного ввода данных на всей цепочке добавленной стоимости, автоматического слияния контроля статусов готовности документов и т.д.;

4) Повышение общего уровня безопасности процесса ведения документооборота с помощью возможности установления разграничения прав на операции с конкретными документами по функциональному и иерархическому принципу, а также использованию современных цифровых методов шифрования информации и сокрытия корпоративных конфиденциальных данных;

5) Оптимизация структуры расходов предприятия за счет нивелирования таких затратных статей, как хранение архивной документации, канцелярские расходы, технологическое обслуживание печатных и копировальных машин и др.;

6) Свобода выбора предельных и нормативных значений (как уже упоминалось ранее, на внутреннем уровне ЭДО не контролируется законодательно, что позволяет настраивать электронный документооборот в соответствии со спецификой и характерными особенностями финансово-хозяйственной деятельности каждой отдельной компании, тем самым повышая адаптивность компании в области документального взаимодействия).

Также к преимуществам стоит отнести и довольно неочевидный, но в современных реалиях довольно актуальный пункт – стимулирование развития ИТ-грамотности среди персонала организаций за счет намеренно большего вовлечения в оцифрованные процессы, что позволяет повысить не только общий показатель производительности труда, но и компетенции и навыки сотрудников, адаптируя их под динамику текущей внешней среды и внешнеэкономические тенденции.

Таким образом, можно отметить, что электронный документооборот – это перспективное направление, которое на сегодняшний день достаточно осознано и закрепились в российской практике. Тем не менее, возможности и преимущества ЭДО не ограничиваются перечисленными выше пунктами. В рамках Концепции развития электронного документооборота, разработанной Федеральной налоговой службой Российской Федерации, продолжают разрабатываться новые и модифицироваться уже существующие методологические наработки в области оцифровки корпоративного документального оборота [3], что в дальнейшем позволит не только задать более стандартизированные условия для работы в формате электронной документации, но и стимулировать появление новых технологических методик работы с электронными документами, выводя национальный научно-технологический и экономический прогресс на лидирующие позиции в международном контексте.

Список литературы:

1. Носова С.С. Цифровая экономика: учебник / С.С. Носова, А.В. Путилов, А.Н. Норкина. Москва: КноРус, 2025. 304 с.
2. Тесленко И.Б. Цифровая экономика: учебник / И.Б. Тесленко, В.Е. Крылов, О.Б. Дигилина, А.М. Губернаторов. Москва: КноРус, 2023. 212 с.
3. Федеральная налоговая служба РФ [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/> (дата обращения: 06.05.2025)

УДК 658.5

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ: ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПРИРОДА, ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Чухрай Анна Александровна¹, Губернаторова Наталья Николаевна²

¹ Калужский филиал Финуниверситета, annacuhraj788@gmail.com

² Калужский филиал Финуниверситета, drozdik2006@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматривается экономическая сущность рисков деятельности организации, рассматриваются понятия, классификация, причины возникновения и функции риска, а также нормативно – правовое обеспечение и система управления рисками. Выявлены направления совершенствования риск – менеджмента.

Ключевые слова: экономические риски, риск – менеджмент, причины возникновения, функции риска, классификация рисков, нормативно – правовое регулирование, цифровизация, устойчивое развитие и импортозамещение.

ORGANIZATION'S RISK MANAGEMENT SYSTEM: ECONOMIC NATURE, LEGAL SUPPORT, AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT

Chukhrai Anna Alexandrovna¹, Gubernatorova Natalia Nikolaevna²

¹ Kaluga Branch of the University of Finance, annacuhraj788@gmail.com

² Kaluga Branch of the University of Finance, drozdik2006@yandex.ru

Annotation. The article examines the economic essence of the organization's risks, concepts, classification, causes, and functions of risk, as well as legal support and risk management systems. The article identifies areas for improving risk management.

Keywords: economic risks, risk management, causes of risk, risk functions, risk classification, legal regulation, digitalization, sustainable development, and import substitution.

Современная экономика характеризуется высокой степенью неопределенности, ускорением технологических изменений и ростом взаимосвязей между отраслями и рынками. В таких условиях риск становится неотъемлемым элементом предпринимательской деятельности и важным объектом научного анализа.

Для организаций промышленного сектора управление рисками приобретает стратегическое значение, так как напрямую влияет на конкурентоспособность, устойчивость и финансовые результаты.

«Риск – некоторая угроза (опасность) в будущем. Уровень этой угрозы (опасности) на предприятии и в проекте характеризуют ожидаемые потери. Поскольку угроз (опасностей) может быть много, термин "риск" может употребляться во множественном числе, то есть риски.» [6].

В самом широком смысле риск – это не просто возможность наступления неблагоприятного события, а количественно измеримая неопределенность, возникающая в ситуации, где возможны различные исходы, и каждый из них связан с определенными потерями или выгодами. Риск – это «топливо» для принятия решений. Без него не было бы инноваций, предпринимательства и развития, но без управления им эти процессы приводят к негативным последствиям.

Классификация подходов к определению категории экономического риска демонстрирует разнообразие научных позиций. Например, Адам Смит в своем труде давал такое определение: «...прибыль возникает по причине риска неопределенности, в отсутствии которой все, относящееся к получению прибыли...равнялось нулю». Российский экономист, доктор экономических наук Румянцева Елена Евгеньевна рассматривала риск, как «...опасность потери запланированной доходности...за счет нереализации на практике прогноза получения выручки». Согласно мнению Питера Бернштейна «...категория «риск», будучи семантически связанной с понятием «безопасность», «угроза», «опасность», ...предполагает вероятность неблагоприятного исхода действий предпринимателя в условиях неопределенности среды функционирования.»

Таким образом, экономический риск, как частный случай риска, но со своей уникальной природой, можно определить как вероятность возникновения финансовых потерь или упущенной выгоды в результате хозяйственной деятельности в условиях неопределенности рыночной среды.

Помимо экономического риска выделяют также техногенные, социальные, экологические и т.д. Главные отличия экономического риска от других видов риска представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Ключевые отличия экономического риска

Критерий	Экономический риск	Прочие виды риска
Измеримость результата	Результат почти всегда имеет количественное, денежное выражение. Потери или выгоды измеряются в деньгах, процентах, единицах актива	Результат часто носит качественный или нефинансовый характер: ухудшение состояния, потеря репутации, вред экосистеме и т.п.
Природа и добровольность	Часто является осознанно принимаемым и добровольным. Предприниматель сознательно идет на риск, чтобы получить прибыль. Инвестор рискует капиталом для его приумножения.	Часто носит вынужденный или внешний характер. Человек не выбирает риск заболеть из-за плохой экологии или стать жертвой стихийного бедствия.
Связь с возможной выгодой	Прямая и неразрывная связь. Экономический риск – это «плата» за возможность получить доход. Нет риска – нет и значительной прибыли.	Обратная связь или ее отсутствие. Цель – минимизировать ущерб, а не получить выгоду из самого риска. Снижение риска аварии на производстве не приносит прямой прибыли, а предотвращает убытки.
Объект воздействия	Основной объект – капитал, денежные потоки, финансовые активы, рыночная позиция.	Основные объекты – жизнь, здоровье, психологическое состояние, окружающая среда, социальная стабильностью
Инструменты управления	Управляется с помощью финансовых и аналитических инструментов: хеджирование, диверсификация, страхование, расчет NPV, VaR.	Управляется с помощью нормативных, технических и профилактических мер: законы, стандарты, охрана труда, медицинские обследования, системы безопасности и т.п.

Причины возникновения экономических рисков коренятся в самой сути динамичной рыночной системы. Их можно разделить на три группы.

К первой группе относятся системные (внешние, не диверсифицируемые) причины. Они включают:

- неопределенность макроэкономической среды – изменение ключевой ставки, темпов инфляции, уровня ВВП и пр.;
- политическая и правовая нестабильность – смена правительства, санкции, изменения налогового законодательства;
- рыночная волатильность – колебания цен на сырье, курсов валют, процентных ставок, котировок акций;
- форс – мажорные обстоятельства – пандемии, природные катастрофы, конфликты, которые глобально затрудняют цепочки поставок и спрос.

Ко второй группе относят несистемные (внутренние, специфические) причины:

- операционная деятельность – низкое качество управления, неэффективная логистика, поломка оборудования и т.д.;
- финансовые решения – чрезмерные заимствования (высокий леверидж), неправильное управление денежными потоками, ошибочная кредитная политика;
- человеческий фактор – ошибки сотрудников, некомпетентность, недостаток компетенций;
- стратегические просчеты – неверная оценка рыночного спроса, неудачный запуск нового продукта, проигрыш в конкурентной борьбе из-за неверной стратегии.

Информационная асимметрия является третьей группой причин возникновения экономического риска. Это одна из фундаментальных причин. Ни один участник рынка не обладает всей полнотой

информации. Инвестор не знает всех деталей об организации, банк не знает точно о благонадежности заемщика, производитель не может наверняка предсказать реакцию потребителя. Все решения принимаются в условиях «информационного тумана», что и порождает саму возможность риска.

Риск выполняет в экономике несколько взаимосвязанных функций. Стимулирующая функция побуждает организацию к поиску новых инноваций и совершенствованию процессов. Регулирующая функция способствует балансировке интересов и адаптации к внешним изменениям. Защитная функция проявляется в создании резервов и страховых механизмов, а распределительная – в перераспределении рисков между участниками хозяйственных отношений (например, через контракты, гарантии и страхование). В целом функции риска определяют необходимость системного управления им на всех уровнях организации.

Нормативно – правовое обеспечение риск – менеджмента в России базируется на ряде ключевых документов, представленных в таблице 2.

Таблица 2 – Нормативно – правовые акты, регулирующие риск – менеджмент в России

Нормативно – правовой акт	Сфера регулирования
Гражданский кодекс [1]	Закрепляет общие принципы ответственности сторон и условия обязательств, формируя правовую основу управления договорными рисками.
Федеральный закон № 402 – ФЗ «О бухгалтерском учете» [2]	Требует отражать в отчетности оценочные обязательства и резервы по рискам.
Федеральный закон № 307 – ФЗ «Об аудиторской деятельности» [3]	Вводит требования независимой оценки достоверности финансовой информации, что повышает прозрачность системы внутреннего контроля.
Федеральный закон № 172 – ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [4]	Предписывает учитывать риски при формировании стратегических документов.

На уровне корпоративного управления важную роль играют внутренние документы: положение о системе управления рисками, регламенты идентификации и оценки рисков, инструкции по реагированию на кризисные ситуации. Для предприятий оборонно – промышленного комплекса, таких как, например, АО «Тайфун», значимы также ведомственные стандарты и требования государственных заказчиков к системе качества и безопасности.

Международные стандарты ISO 31000 [5] и COSO ERM задают универсальные подходы к построению систем риск – менеджмента. Они предлагают интегрировать управление рисками в стратегию, корпоративную культуру и процессы принятия решений.

Внедрение этих стандартов позволяет организациям повысить управляемость, снизить неопределенность и повысить доверие партнеров.

Современные тенденции управления рисками связаны с активным внедрением цифровых технологий. Переход к цифровым системам мониторинга рисков позволяет автоматизировать процессы идентификации, анализа и контроля.

На предприятиях промышленного профиля внедряются ERP– и BI–системы (1C:ERP, SAP–частично), позволяющие собирать данные в реальном времени, оценивать финансовые и производственные риски, прогнозировать последствия управленческих решений.

Организации оборонно – промышленного комплекса могут использовать цифровые инструменты для создания единой платформы риск – менеджмента. Такая система должна объединять базы данных, внутренние отчеты, ключевые показатели эффективности и показатели производственной безопасности.

На основе технологий Big Data и искусственного интеллекта возможно построение предиктивных моделей, которые позволят прогнозировать вероятность технологических сбоев, отклонений в сроках поставок или нарушений качества.

В современных условиях в организациях оборонно – промышленного комплекса особое значение приобретают риски информационной и кибербезопасности. Цифровизация производственных процессов и документооборота увеличивает вероятность утечек данных и несанкционированного доступа.

Поэтому управление киберрисками должно стать неотъемлемой частью корпоративной стратегии. Целесообразно формирование специализированного подразделения или рабочей группы, ответственной за оценку и минимизацию рисков киберугроз, а также внедрение отечественных решений в сфере информационной защиты.

Наряду с цифровыми технологиями перспективным направлением является внедрение системы динамического риск – мониторинга. Она предполагает постоянное обновление данных о состоянии организации и внешней среды, формирование риск – карт, визуализация ключевых индикаторов и автоматическое оповещение менеджмента при превышении пороговых значений.

Такие подходы позволяют не только реагировать на уже наступившие события, но и предвидеть их развитие.

Совершенствование системы управления рисками требует также развития кадрового потенциала. Должна быть сформирована корпоративная культура управления рисками, когда каждый сотрудник осознает свою ответственность за снижение неопределенности. Для этого необходимы обучение, внутренние тренинги, обмен опытом между подразделениями. Предлагается внедрение системы мотивации, которая поощряет инициативы по снижению рисков и оптимизации процессов.

Также важным направлением развития риск – менеджмента становится использование технологий имитационного моделирования и сценарного анализа. На основе статистических и эконометрических моделей можно оценивать вероятность наступления критических событий и разрабатывать планы действий для различных сценариев.

Системный подход к управлению рисками должен быть интегрирован в стратегию организации. Это позволит рассматривать риски не изолированно, а как часть общего процесса планирования, инвестирования и контроля. Результатом станет повышение устойчивости, снижение непредвиденных потерь и рост доверия со стороны партнеров и заказчиков.

В заключение стоит отметить, что эффективное управление рисками является важным условием устойчивого развития организации. Применение системного и цифрового подхода к риск – менеджменту позволяет адаптироваться к быстро меняющимся условиям, снижать уязвимость и повышать конкурентоспособность.

Внедрение цифровых платформ, развитие культуры риск – ориентированного управления и интеграция принципов устойчивого развития становятся важнейшим направлением совершенствования риск – менеджмента в современной российской промышленности.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 22.03.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.03.2024)//Собрание законодательства РФ, 29.01.1996, № 5, ст. 410
2. О бухгалтерском учете: Федер. закон от 06.12.2011 г. №402-ФЗ: [принят Государственной думой 22 нояб. 2011 г.: одобрен Советом Федерации 29 нояб. 2011 г.: ред. от 23.07.2025]//Собрание законодательства Российской Федерации. 2011 г. 12 дек. №50. ст. 7344
3. Об аудиторской деятельности: Федер. закон от 30.12.2008 г. №307-ФЗ: [принят Государственной думой 24 дек. 2008 г.: одобрен Советом Федерации 29 дек. 2008 г.: ред. от 26.12.2024]//Собрание законодательства Российской Федерации. 2009 г. 5 янв. №1. ст. 15
4. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федер. закон от 28.06.2014 г. 172-ФЗ: [принят Государственной думой 20 июня. 2014 г.: одобрен Советом Федерации 25 июня. 2014 г.: ред. от 13.07.2024]//Собрание законодательства Российской Федерации. 2014 г. 30 июня. №26. Ч.1. ст. 3378
5. Национальный стандарт Российской Федерации менеджмент риска принципы и руководство Risk management. Principles and guidelines (ISO 31000:2018, Risk management - Guidelines, IDT) (вступ. в силу 1 март. 2020 г.; ред. от 10.12.2019 г.) Текст: электронный // КонтурНорматив. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=9&documentId=399742&ysclid=mgsg5p04w9468650131>
6. Основы проектной деятельности: учебное пособие / И.В. Моргачев, А.В. Кунченко, А.Г. Досова, Д.С. Чайкин. Волгоград: Волгоградский ГАУ, 2025. 120 с.
7. Guidance / [Электронный ресурс] // COSO: [сайт]. URL: <https://www.coso.org/guidance-erm> (дата обращения: 15.10.2025).

УДК 657.6

ВЛИЯНИЕ НОВОВВЕДЕНИЙ В АУДИТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА КАЧЕСТВО ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ**Фатеева Татьяна Николаевна¹, Лукьянченко Мария Сергеевна²**¹ Калужский филиал Финуниверситета, tnfateeva@fa.ru² Калужский филиал Финуниверситета, marylukyanchenko@yandex.ru**THE IMPACT OF INNOVATIONS IN AUDITING ON THE QUALITY OF FINANCIAL STATEMENTS****Fateeva Tatiana Nikolaevna¹, Lukyanchenko Maria Sergeevna²**¹ Kaluga branch of the Financial University, tnfateeva@fa.ru² Kaluga branch of the Financial University, marylukyanchenko@yandex.ru

Аннотация: в 2025 году произошли значительные изменения в аудиторской деятельности. Данная статья анализирует их влияние на работу аудиторов, усложнение проверок и модификацию финансовой отчетности. Рассматриваются ключевые изменения в МСФО. Особое внимание уделено адаптации аудиторских процедур к новым требованиям, последствиям для компаний в подготовке отчетности, возникшим рискам и возможностям.

Ключевые слова: экономика, аудит, контроль, реформы, бухгалтерская (финансовая) отчетность, новые требования, прозрачность.

Abstract: In 2025, there were significant changes in auditing activities. This article analyzes their impact on the work of auditors, the complexity of audits and the modification of financial statements. The key changes in IFRS are being considered. Special attention is paid to the adaptation of audit procedures to new requirements, the consequences for companies in preparing reports, the risks and opportunities that have arisen.

Keywords: economics, audit, control, reforms, accounting (financial) reporting, new requirements, transparency.

В последние годы в Российской Федерации наблюдается активное развитие и совершенствование системы аудита. В 2025 году контроль стал более систематизированным и требовательным: аудиторы вынуждены запрашивать у клиентов всё более детальную и глубокую информацию, что в разы увеличивает трудоемкость процедур. Данное изменение связано с ростом риска налоговых претензий, необходимостью повышать достоверность отчетности и требования регуляторов, таких как СРО, ЦБ и Министерство Финансов РФ. Кроме того, с 1 января 2025 года в силу вступили поправки в закон № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма», которые напрямую затрагивают работу аудиторов. Произошедшие нововведения направлены на повышение прозрачности финансовой деятельности организаций, усиление контроля качества аудиторских процедур и растущую ответственность бизнеса перед инвесторами и государством.

Традиционный подход к аудиту, который в основном заключался в проверке соответствия формальным требованиям, уступил место риск-ориентированному подходу. Новые стандарты аудита акцентируют внимание на выявлении и оценке рисков значительных искажений финансовой отчетности. Аудиторы обязаны тщательно анализировать бизнес-процессы компании, оценивать систему внутреннего контроля и выявлять области, которые наиболее подвержены рискам. Это позволяет сосредоточить усилия на особенно значимых аспектах финансовой отчетности, что, в свою очередь, повышает вероятность обнаружения и предотвращения существенных искажений [1]. Компании столкнулись с более строгими требованиями и детальными проверками, в том числе инвентаризаций, оценки рисков, и прочих процедур. Порядок составления бухгалтерской (финансовой) отчетности в 2025 году также изменился. На смену ПБУ 4/99 «Бухгалтерская отчетность организации», утв. приказом Минфина от 06.07.1999 № 43н и Приказу Минфина от 02.07.2010 № 66н «О формах бухгалтерской

отчетности организаций» пришел бухгалтерский стандарт ФСБУ 4/2023. Некоторые произошедшие изменения представлены в Таблице 1 [2].

Таблица 1 – Сравнительная таблица ПБУ 4/99 и ФСБУ 4/2023.

	ПБУ 4/99	ФСБУ 4/2023
Случаи применения	Применялся при ликвидации организаций.	Не применяется: – при ликвидации организации; – при подготовке консолидированной отчетности; – при подготовке отчетности для собственных нужд.
Формы отчетов	Содержались в Приказе Минфина РФ от 02.07.2010 № 66н.	Включены в ФСБУ
Бухгалтерский баланс	-	В активе баланса появились новые строки (инвестиционная недвижимость, долгосрочные активы к продаже), исключены результаты исследований и разработок, материальные поисковые активы, доходные вложения в материальные ценности. Из пассивов исключена строка с доходами будущих периодов.
Отчет о финансовых результатах	-	Прибыль (убыток) необходимо показывать отдельно от продолжающейся и прекращаемой деятельности. Исключена строка «Прочее».
Отчет об изменении капитала	Состоит из трех разделов.	Состоит из одного раздела. Добавлен новый столбец. Необходимо отдельно показывать информацию о добавочном капитале и накопленной дооценке внеоборотных активов.
Отчет о движении денежных средств		В раздел «Денежные потоки от текущих операций» добавлена новая строка, где нужно отражать поступления процентов по дебиторской задолженности.

В новом стандарте обновлены формы отчетности, появились более четкие критерии существенности, детализация правил составления упрощенной и промежуточной отчетности, а также новые требования к раскрытию информации, включая отдельную строку «Долгосрочные активы к продаже» в балансе. Пояснения являются обязательной частью годовой и промежуточной бухгалтерской отчетности начиная с 2025 года.

Согласно новым стандартам аудита, объем и детализация документации аудиторских процедур должны быть значительно расширены. Аудиторы должны фиксировать все процедуры в ходе проверки, включая основные этапы аудита (планирование, оценка рисков), а также полученные результаты. Это необходимо для обеспечения прозрачности и подотчетности аудиторской работы, а также для облегчения контроля качества аудита [3].

Новые стандарты аудита подчеркивают важность независимости мнения аудиторов. Они с критическим мышлением должны подходить к информации, предоставленной руководством компании. Обязанность проведения тщательной проверки и получения достаточных надлежащих доказательств способствует более объективной оценке финансовой отчетности. Это особенно важно в условиях сложной и быстро меняющейся экономической среды, когда существуют повышенные риски мошенничества и ошибок.

Несмотря на нынешние сложности в проведении аудита, данный обновленный процесс оказывает положительное влияние на качество финансовой отчетности в Российской Федерации:

- более тщательная проверка способствует выявлению и устранению существенных искажений, что повышает надежность финансовой информации, предоставляемой различным пользователям;
- увеличивается способность в понимании финансового положения компании для дальнейшего принятия решений;
- в случае изменения стандартов бухгалтерского учета, требующих пересмотра показателей, сформированных по результатам предыдущего финансового года, аудиторы должны убедиться, что новые правила ФСБУ применены корректно;
- высокое качество бухгалтерской (финансовой) отчетности способствует повышению доверия среди инвесторов, увеличивает возможность привлечения иностранных инвестиций и др.

Однако существуют и негативные стороны. В связи с расширением задач аудиторов возникает необходимость наличия дополнительного времени и ресурсов, вследствие чего стоимость аудита для компаний увеличивается.

Число требований к самим аудиторам, их ответственности и профессионализму также возросло. По данным СРО ААС "Содружество", за последние годы число профессиональных аудиторов сократилось на 30% [4].

Несмотря на некоторые нюансы, новые стандарты аудита оказывают существенное положительное влияние на качество финансовой отчетности в Российской Федерации. Они способствуют повышению надежности, прозрачности и достоверности финансовой информации, что укрепляет доверие инвесторов и способствует развитию экономики страны. Решение проблем, связанных с внедрением новых стандартов аудита, таких как нехватка квалифицированных кадров и высокая стоимость аудита, является важной задачей для дальнейшего совершенствования системы аудита в Российской Федерации.

Каждая компания должна быть уверена, что бухгалтерская и налоговая отчетность не содержит ошибок. Отклонения, которые ранее могли оставаться незамеченными, с 2026 года станут важным публичным фактором оценки надежности бизнеса. Недостоверная отчетность может испортить репутацию компании, и напротив, «положительные» показатели в оценке ФНС будут являться определенным конкурентным преимуществом налогоплательщика. Аудит помогает навести порядок в учете и отчетности, держать важные зоны под контролем чтобы избежать рисков финансовых потерь. Своевременное проведение комплексного аудита защитит не только от низкого рейтинга в оценке ФНС, но и риска налоговых доначислений и личных потерь, поможет найти финансовые резервы.

Список литературы:

1. Информационное сообщение Минфина России от 13.01.2025 N ИС-аудит-75 "Новое в аудиторском законодательстве: факты и комментарии" // КонсультантПлюс: сайт. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_495852/ (дата обращения: 26.09.2025)
2. Приказ Минфина России от 04.10.2023 N 157н "Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 4/2023 "Бухгалтерская (финансовая) отчетность" (Зарегистрировано в Минюсте России 21.03.2024 N 77591)
3. Фатеева Т.Н. Цифровизация и моделирование бизнес-процессов: современные подходы и инструменты для повышения эффективности // Экономические науки. 2024. № 11(240). С. 116-118.
4. Обязательный аудит за 2025 год: критерии и выгоды // Гарант.ру: сайт. URL: <https://www.garant.ru/pravovest-audit-sp/obyazatelnyy-audit-buhhotchetnosti.html> (дата обращения: 26.09.2025)

УДК 657.6

АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ООО «АВТОМОБИЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»**Богатырева Мария Сергеевна¹, Бородкина Милена Павловна², Фатеева Татьяна Николаевна³**¹ Калужский филиал Финуниверситета, mashabogat15@mail.ru² Калужский филиал Финуниверситета, milena.borodkina2004@gmail.com³ Калужский филиал Финуниверситета, tnfateeva@fa.ru**ANALYSIS OF THE FINANCIAL STATEMENTS OF AUTOMOTIVE TECHNOLOGIES LLC****Bogatyreva Maria Sergeevna¹, Borodkina Milena Pavlovna², Fateeva Tatyana Nikolaevna³**¹ Kaluga branch of the Financial University, mashabogat15@mail.ru² Kaluga branch of the Financial University, milena.borodkina2004@gmail.com³ Kaluga branch of the Financial University, tnfateeva@fa.ru

Аннотация. Статья посвящена комплексному анализу финансовой отчетности ООО «Автомобильные технологии» за отчетный период. Рассматриваются ключевые показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия, включая ликвидность, платежеспособность, рентабельность и финансовую устойчивость. На основании проведенного анализа формулируются рекомендации по улучшению финансового состояния компании, повышению конкурентоспособности и обеспечению устойчивого роста в долгосрочной перспективе. Статья предназначена для руководителей предприятий автомобильной отрасли, финансовых аналитиков, инвесторов и всех заинтересованных лиц, стремящихся глубже понять механизмы эффективного управления финансовыми ресурсами.

Ключевые слова: Финансовая отчетность, бухгалтерская отчетность, анализ активов, финансовое состояние, рентабельность, ликвидность, платежеспособность, финансовые коэффициенты.

Annotation. The article is devoted to a comprehensive analysis of the financial statements of Automobile Technologies LLC for the reporting period. The key indicators of the company's financial and economic activities, including liquidity, solvency, profitability, and financial stability, are considered. Based on the analysis, recommendations are formulated to improve the company's financial condition, enhance its competitiveness, and ensure sustainable growth in the long term. The article is intended for managers of automotive industry enterprises, financial analysts, investors, and all stakeholders who seek to gain a deeper understanding of effective financial management.

Keywords: Financial statements, accounting statements, asset analysis, financial condition, profitability, liquidity, solvency, and financial ratios.

Финансовый анализ представляет собой специализированный раздел экономического анализа, направленный на всестороннее исследование финансовых результатов и состояния организации. Процесс охватывает систематическое изучение финансовой отчетности, расчет ключевых показателей и последующую интерпретацию полученных данных.

Финансовая диагностика направлена на обеспечение объективной оценки финансовых характеристик предприятия, выявление тенденций развития и разработку эффективных управленческих решений, способствующих поддержанию устойчивого функционирования и росту инвестиционной привлекательности.

ООО «Автомобильные технологии» – это российская независимая компания, специализирующаяся на производстве и оптовых поставках автомобилей. В рамках своей деятельности компания способствует развитию российской автомобильной промышленности, создавая автомобили высокого качества с высокой степенью локализации, независимо от внешних факторов. Основной целью является укрепление позиций отечественного автопрома и повышение его конкурентоспособности на внутреннем и международном рынках.

В настоящее время основная задача – обеспечить эффективную загрузку производственных мощностей калужского предприятия. В рамках этого компания предоставляет услуги механической обработки деталей на собственной производственной площадке [1].

Для анализа текущего состояния предприятия был проведен структурно-динамический анализ ООО «Автомобильные технологии». Этот анализ позволяет оценить внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании, а также определить направления дальнейших стратегических инициатив [2].

Таблица 1 – Структурно-динамический анализ ООО «АВТОМОБИЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

Показатели	Годы		Изменение 2024 в %
	2023	2024	2023
1.Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	2 257 275	1 509 285	66,88
2.Себестоимость проданной продукции, тыс. руб.	(1 889 051)	(1 123 689)	59,48
3.Прибыль от продажи продукции, тыс. руб.	255 115	50 422	19,76
4.Средняя стоимость основных средств, тыс. руб.	8 158	430 613	5278,01
5.Средняя стоимость оборотных средств, тыс. руб.	652 539	2 630 820	403,17
6.Средняя численность работников, чел.	-	-	-
7.Фондоотдача, руб./руб.	276,65	3,50	1,26
8.Оборачиваемость оборотных средств, обороты	3,46	0,57	16,47
9.Дебиторская задолженность, тыс. руб.	91 592	174 280	190,27
10.Кредиторская задолженность, тыс. руб.	473 987	229 078	48,32

Анализ структурно-динамических показателей за 2023 и 2024 годы выявил существенные изменения в финансово-экономическом состоянии предприятия. В 2024 году наблюдается значительное снижение выручки от продажи продукции на 33,12 %, что свидетельствует о сокращении объемов реализации. Аналогично снизилась прибыль от продажи на 80,24 %, что указывает на ухудшение рентабельности операционной деятельности.

Одновременно отмечается резкий рост средних стоимости основных средств (в 52,78 раз) и оборотных средств (в 4,03 раза), что может свидетельствовать о масштабных инвестициях или переоценке активов. Фондоотдача снизилась с 276,65 до 3,50 руб./руб., а оборачиваемость оборотных средств – с 3,46 до 0,57 оборотов, что указывает на ухудшение эффективности использования активов и снижение скорости обращения средств.

Рост дебиторской задолженности на 190,27 % увеличивает кредитные риски и указывает на возможные проблемы с взысканием долгов. В то же время кредиторская задолженность сократилась на 48,32 %, что ограничивает возможности привлечения внешнего финансирования.

В целом, данные показатели свидетельствуют о необходимости проведения мероприятий по повышению эффективности использования активов, оптимизации дебиторской и кредиторской задолженности, а также пересмотра стратегии продаж и управления затратами для стабилизации финансового состояния и обеспечения устойчивого развития предприятия.

На следующем этапе проведен анализ показателей платежеспособности и ликвидности предприятия, что позволяет оценить его способность своевременно выполнять обязательства и обеспечивать финансовую устойчивость. Полученные результаты служат основой для определения необходимости внедрения мер по укреплению финансового положения и повышению эффективности управления ликвидностью [2].

Таблица 2 – Анализ платежеспособности и ликвидности ООО «АВТОМОБИЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

Показатель	2023	2024	2024/2023 Абсолютные изменения
1.Коэффициент общей платежеспособности	1,15	1,06	-0,09
2.Коэффициент долгосрочной платежеспособности	5 455,53	0,51	-5 455,02

Величина собственных оборотных средств (>0)	52 509	- 166 333	-522 959
4.Маневренность собственных оборотных средств (0-1)	0,57	-0,88	-1,45
5. Коэффициент текущей ликвидности (>2)	1,09	0,94	-0,15
6. Коэффициент быстрой ликвидности (>1)	0,61	0,54	-0,07
7.Коэффициент абсолютной ликвидности (>0,2)	0,43	0,40	-0,03
8.Коэффициент автономии (>0,5)	0,13	0,06	-0,07
9.Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (<1,5)	6,47	16,76	+10,29
10.Доля заемных средств в активах (<0,5)	0,87	0,94	+0,07
11.Коэффициент обеспеченности собственными средствами (>0,1)	0,14	0,07	-0,07
12.Коэффициент покрытия запасов (>1)	2,28	2,35	+0,07

Анализ платежеспособности и ликвидности ООО «АВТОМОБИЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» за период с 2023 по 2024 годы выявил ряд значимых изменений ключевых финансовых показателей. Наблюдается снижение коэффициентов общей и долгосрочной платежеспособности, что свидетельствует о сокращении способности предприятия покрывать обязательства собственным капиталом. Значительное уменьшение величины собственных оборотных средств (522,959) также негативно влияет на финансовую устойчивость организации.

Коэффициенты маневренности, текущей, быстрой и абсолютной ликвидности продемонстрировали отрицательную динамику, отражающую ухудшение структуры активов и снижение возможностей оперативного погашения краткосрочных обязательств. Коэффициент автономии снизился на (0,07), а коэффициент соотношения заемных и собственных средств увеличился на (10,29), подчеркивая повышение зависимости компании от привлеченных ресурсов и рост риска финансовой нестабильности.

Доля заемных средств в активах увеличилась (0,07), дополнительно увеличив нагрузку на предприятие. Несмотря на незначительный прирост показателя покрытия запасов (0,07), общий тренд ухудшения основных индикаторов платежеспособности и ликвидности требует принятия мер по оптимизации финансового состояния и повышению устойчивости бизнеса.

Требуется экстренное вмешательство руководства: срочное привлечение дополнительного капитала, пересмотр кредитной политики, внедрение мероприятий по оптимизации структуры баланса и снижению долговой нагрузки. Если меры не будут приняты незамедлительно, дальнейшие перспективы деятельности ООО «Автомобильные технологии» выглядят неблагоприятными.

Для определения типа финансовой устойчивости компании проведен анализ соответствующих показателей, отражающих ее способность сохранять стабильное финансовое состояние и обеспечивать выполнение обязательств в долгосрочной перспективе.

Таблица 3 – Тип финансовой устойчивости ООО «АВТОМОБИЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

Показатель	значение		излишек
	2023	2024	На 2024
СОС1 Излишек или недостаток СОС для покрытия запасов	366 513	1 511 050	1 144 537 (+)
СОС2 Излишек или недостаток СД для покрытия запасов	-29 031	9 433	38 464 (+)
СОС3 Излишек или недостаток для Формирования запасов	52 509	-166 333	-218 842 (-)

Исходя из полученных результатов расчетов, значения собственных оборотных средств (СОС) имеют следующий вид: $СОС_1 > 0$ и $СОС_2 > 0$, но $СОС_3 < 0$.

Следовательно, ООО «АВТОМОБИЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» характеризуется нормальной финансовой устойчивостью в 2024 г., что подтверждает наличие разумного баланса между уровнем ликвидности и использованием привлеченных ресурсов. Вместе с тем, выявленная недостаточность собственных оборотных средств для полного погашения текущих обязательств обуславливает необходи-

мость тщательного контроля над состоянием денежных потоков и поддержания оптимальной кредитной нагрузки [3].

Далее исследованы показатели финансовой устойчивости, отражающие структуру капитала, уровень платёжеспособности и финансовую независимость организации.

Таблице 4 – Показатели финансовой устойчивости ООО «АВТОМОБИЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

Показатель	2023	2024	2024/2023 Абс. изм
1. Коэффициент автономии	0.13	0.6	-0.7
2. Коэффициент финансового левериджа	6.47	16.76	+10.29
3. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0.08	-0.06	-0.14
4. Индекс постоянного актива	0.43	3.83	+3.40
5. Коэффициент покрытия инвестиций	0.13	0.16	+0.03
6. Коэффициент манёвренности собственного капитала	0.57	-0.88	-1.45
7. Коэффициент мобильности имущества	0.94	0.78	-0.16
8. Коэффициент мобильности оборотных средств	0.39	0.43	+0.04
9. Коэффициент обеспеченности запасов	0.18	-0.15	-0.33
10. Коэффициент краткосрочной задолженности	0.99	0.88	-0.12

Исследование изменений показателей финансовой устойчивости ООО «АВТОМОБИЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» показало значительные колебания основных индикаторов за период с 2023 по 2024 годы.

Наблюдалось резкое снижение коэффициента автономии (0,7), что отражает ослабление финансовой независимости и усиление зависимости от заемных средств. Значительно вырос коэффициент финансового левериджа (10,29), подчеркивающий повышенный финансовый риск и зависимость предприятия от кредиторов. Отрицательная динамика наблюдается и в показателях обеспеченности собственными оборотными средствами (0,14) и манёвренности собственного капитала (1,45). Повышение индекса постоянного актива (3,40) демонстрирует структурные сдвиги в сторону увеличения внеоборотных активов, что снижает общую ликвидность и мобильность имущественного комплекса предприятия. Незначительное улучшение отмечено по показателям покрытия инвестиций (0,03) и мобильности оборотных средств (0,04).

Общие тенденции свидетельствуют о существенном ухудшении финансовой устойчивости компании и требуют принятия мер по повышению её адаптивности и эффективности управления капиталом.

Руководству настоятельно рекомендовано принять решительные меры по оптимизации структуры капитала, увеличению доли собственных средств, контролю над кредитованием и управлению запасами.

Завершающим этапом проведенного исследования является анализ рентабельности организации, направленный на выявление эффективности использования имеющихся ресурсов и определение доходности основной деятельности [4].

Таблица 5 – Анализ рентабельности ООО «АВТОМОБИЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

Показатель	2023	2024	2024/2023 Абс. изм
Рентабельность имущества	0,37	0,015	-0,355
Рентабельность собственного капитала	2,75	0,27	-2,48
Рентабельность производственных фондов	0,37	0,015	-0,355
Рентабельность затрат	2,26	0,15	-2,11

Рентабельность продаж	0,113	0,033	-0,08
Затраты на один рубль продукции	0,05	0,22	+0,17
Коэффициент оборачиваемости активов	3,26	0,45	-2,81

Анализ динамики показателей рентабельности ООО «АВТОМОБИЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» за 2023–2024 гг. выявил существенное снижение всех рассмотренных коэффициентов. Рентабельность имущества уменьшилась на (0,355) продемонстрировав сокращение прибыли на единицу стоимости имущества. Аналогично ухудшился показатель рентабельности собственного капитала, упавший на (2,48), что свидетельствует о падении доходности вложенного собственниками капитала. Рентабельность производственных фондов и рентабельность затрат снизились соответственно на (0,355) и (2,11), показывая общее падение эффективности производства и хозяйственной деятельности. Рентабельность продаж упала на (0,08), иллюстрируя уменьшение чистой прибыли на каждый реализованный рубль продукции. Одновременно возросли затраты на производство единицы продукции, увеличившись на (0,17), что негативно отразилось на конкурентоспособности товаров и услуг компании.

Таким образом, проведённый анализ позволяет заключить, что предприятие столкнулось с серьёзными проблемами в области формирования доходов и повышения своей продуктивной отдачи. Необходимы радикальные меры по оптимизации процессов, повышению производительности и снижению затрат для восстановления нормальной деловой активности.

Анализ деятельности ООО «Автомобильные технологии» выявил серьёзные проблемы в её функционировании за 2023–2024 гг.:

1. Отмечены резкое падение выручки и прибыли, вызванные падением объёма продаж и ростом издержек.
2. Стоимость основных и оборотных средств значительно увеличилась, при этом темпы прироста оказались ниже падения выручки, что привело к негативным последствиям.
3. Ухудшились большинство коэффициентов ликвидности и платёжеспособности, наблюдается острый дефицит собственных оборотных средств.
4. Замедление оборачиваемости оборотных средств и рост дебиторской задолженности увеличивают финансовые риски и затрудняют получение дохода.
5. Высокая степень закредитованности, значительный рост доли заемных средств и низкий уровень собственной автономии ставят компанию под угрозу кризиса.

Компании необходимо предпринять активные шаги по улучшению своего положения, включая:

1. Оптимизацию ассортимента и маркетинговую активность для увеличения спроса на продукцию.
2. Контроль за расходами и минимизацию излишних трат.
3. Улучшение системы управления дебиторской задолженностью и своевременностью платежей.
4. Повышение качества оперативного управления основными фондами и запасами.
5. Привлечение дополнительного капитала для сокращения долговой нагрузки и укрепления финансового здоровья.

Без принятия действенных мер финансовое положение компании продолжит стремительно ухудшаться, угрожая её дальнейшей жизнеспособности.

Список литературы:

1. Автомобильные технологии. URL <https://automotivetech.ru/> (дата обращения: 26.11.2025)
2. Ресурс БФО. URL: <https://bo.nalog.gov.ru/> (дата обращения: 24.11.2025)
3. Губанова Е.В., Фатеева Т.Н. Оптимизация налоговой нагрузки организации на основе анализа финансовых результатов организации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 9-2. С. 176-182.
4. Лесина Т.В., Фатеева Т.Н. Современные подходы к управлению рисками // Вестник академии знаний. 2024. № 6(65). С. 1198-1203.

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 338.24

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКОЙ

Авраменко Лада Олеговна

Государственное бюджетное учреждение города Москвы «Городское агентство управления инвестициями», ladaavramenko@yandex.ru

STATE REGULATION OF THE DIGITAL ECONOMY

Avramenko Lada Olegovna

State budgetary institution of the city of Moscow «City Investment Management Agency Federation», ladaavramenko@yandex.ru

Аннотация: в статье рассматриваются способы государственного регулирования и управления внедрением цифровых технологий в экономике. Также большое внимание уделяется понятию цифровой суверенитет, выделяются ключевые меры его обеспечения. Приводятся примеры успешного внедрения цифровых технологий в экономику страны.

Ключевые слова: цифровая экономика, государственное управление, цифровой суверенитет, управление данными, национальное регулирование.

Abstract: the article examines the methods of state regulation and management of the introduction of digital technologies into the economy. Much attention is also paid to the concept of digital sovereignty, defining key measures to ensure it. The results of the development of digital technologies in an unstable country are presented.

Keywords: digital economy, public administration, digital sovereignty, data management, national regulation.

Цифровая экономика, представляющая собой хозяйственную деятельность, ключевым фактором производства в которой являются цифровые данные, а также средства их обработки и анализа, стала неотъемлемой частью современного мира. Её стремительное развитие, с одной стороны, открывает беспрецедентные возможности для роста, инноваций и повышения качества жизни, а с другой — порождает новые вызовы и риски, такие как киберпреступность, цифровое неравенство, монополизация рынков и угрозы конфиденциальности. В этих условиях активная и взвешенная роль государства становится критически важной для обеспечения устойчивого, безопасного и инклюзивного развития цифровой среды.

Государственное регулирование и управление внедрением цифровых технологий представляет собой целенаправленную деятельность органов власти по созданию условий, разработке стратегий и непосредственной реализации мер, направленных на интеграцию цифровых решений в хозяйственную деятельность и предоставление социальных услуг [1]. Этот процесс является комплексным и многогранным, поскольку цифровизация трансформирует традиционные отрасли, модели бизнеса и формы взаимодействия между государством, гражданами и компаниями. Ключевая цель такого управления — достижение цифровой зрелости экономики и социальной сферы для повышения глобальной конкурентоспособности страны, качества жизни граждан и эффективности государственного аппарата.

Цифровая экономика по своей природе глобальна, поэтому национальное регулирование неизбежно сталкивается с необходимостью гармонизации на международном уровне. Государства стремятся координировать свои подходы в вопросах налогообложения транснациональных digital-компаний, борьбы с трансграничной киберпреступностью, регулирования потоков данных между странами (трансграничная передача данных) и выработки общих этических стандартов для технологий искусственного интеллекта. Участие в международных организациях и заключение двусторонних соглашений являются важными элементами государственной цифровой политики.

Основой управления является формирование четкой стратегии и системы приоритетов. Государство разрабатывает и утверждает стратегические документы национального уровня (такие как национальная программа «Цифровая экономика», стратегия цифровой трансформации отраслей и т.д.), в которых определяются ключевые цели, задачи, сроки и ответственные исполнители. Эти документы задают вектор развития для всех участников процесса: государственных ведомств, частного сектора и академического сообщества. В них фиксируются приоритетные технологические направления (например, искусственный интеллект, интернет вещей, большие данные), подлежащие особой поддержке, а также конкретные измеримые показатели результативности (КРП), такие как доля электронных документооборота, уровень внедрения цифровых платформ в здравоохранении и образовании, количество IT-специалистов и т.д.

Государство выступает ключевым инвестором и регулятором в области создания цифровой инфраструктуры, которая является фундаментом для всех дальнейших преобразований [2]. Это включает в себя обеспечение широкополосного доступа в интернет на всей территории страны (ликвидация цифрового неравенства), развитие сетей, создание и модернизацию дата-центров, а также развертывание критически важных информационных систем (например, единой системы идентификации и аутентификации). Параллельно решается задача подготовки кадров: государство инициирует и финансирует образовательные программы в школах и вузах, поддерживает переобучение и повышение квалификации специалистов в рамках программ непрерывного образования, а также разрабатывает меры для привлечения и удержания высококвалифицированных IT-специалистов.

Для создания предсказуемой и безопасной среды государство формирует адекватную правовую базу. Это включает в себя принятие законов, регулирующих использование персональных данных, определяющих статус электронной подписи и цифровых документов, устанавливающих правила оборота цифровых финансовых активов (криптовалют), а также регламентирующих применение сквозных технологий (например, закон об экспериментальных правовых режимах в сфере ИИ). Важным аспектом является кибербезопасность: государство устанавливает обязательные требования к защите критической информационной инфраструктуры и персональных данных граждан, создает национальные центры реагирования на киберугрозы.

Государство активно использует экономические инструменты для стимулирования цифровизации частного сектора. К ним относятся налоговые льготы для IT-компаний и предприятий, инвестирующих в цифровые технологии, предоставление субсидий и грантов на НИОКР, а также создание фондов венчурного финансирования для поддержки стартапов. В социальной сфере ключевым направлением является цифровизация государственных услуг и перевод их в удобный, прозрачный и доступный формат («одно окно» через портал госуслуг). Это кардинально меняет опыт взаимодействия граждан с государством, сокращает временные и административные издержки [3]. Цифровые технологии внедряются непосредственно в работу социальных институтов: телемедицина в здравоохранении, электронные дневники и дистанционное обучение в образовании, «умный город» в ЖКХ и городское управление.

В современной экономике данные становятся новым стратегическим активом. Государственная политика направлена на управление национальными данными: это подразумевает создание механизмов обезличенного обмена данными между бизнесом и государством (дата-экономика), формирование государственных информационных систем и реестров (например, ЕГИС, ФГИС и т.д.), а также обеспечение цифрового суверенитета – способности страны самостоятельно обеспечивать функционирование и безопасность своей критической информационной инфраструктуры.

Цифровой суверенитет – это способность государства самостоятельно и независимо обеспечивать функционирование, контроль и безопасность своей критической информационной инфраструктуры (КИИ), данных цифровых сервисов, используемых гражданами и бизнесом, а также обеспечивать соблюдение национального законодательства в цифровой сфере. Необходимость в нем вызвана глобальным доминированием IT-гигантов (Google, Amazon, Meta, Apple), чьи продукты, сервисы и облачные платформы обрабатывают огромные объемы данных граждан других стран, что создает риски утечки чувствительной информации, внешнего давления и цензуры.

Обеспечение цифрового суверенитета реализуется через несколько ключевых мер. Во-первых, это политика data localization (локализация данных), которая обязывает иностранные компании хранить и обрабатывать персональные данные граждан страны на ее территории (как, например, требует российский Федеральный закон № 152-ФЗ). Это дает государству возможность осуществлять юрисдикционный контроль и защищать данные от несанкционированного доступа со стороны иностранных органов. Во-вторых, это поддержка и развитие отечественных технологических решений – про-

граммного обеспечения (ПО), серверного оборудования, процессоров и телекоммуникационной аппаратуры. Это включает импортозамещение зарубежного ПО в госсекторе и компаниях КИИ, а также финансирование разработок национальных облачных платформ (например, на базе "Яндекс.Облако" или SberCloud) и операционных систем [4].

В-третьих, неотъемлемой частью суверенитета является развитие национальных стандартов и протоколов связи, которые обеспечивают устойчивость цифровой инфраструктуры даже в условиях внешних санкций или разрыва связей. В-четвертых, это создание мощной системы кибербезопасности, включая национальные центры реагирования на компьютерные инциденты (CERT), обеспечение безопасности цепочек поставок программного обеспечения (software supply chain) и защиту от целевых атак на объекты КИИ. Важным аспектом является также подготовка собственных кадров в сфере ИТ и безопасности, чтобы исключить зависимость от иностранных специалистов.

Управление данными и цифровой суверенитет находятся в диалектической взаимосвязи. Эффективное управление национальными данными усиливает суверенитет, создавая замкнутые и защищенные технологические контуры. В то же время цифровой суверенитет создает безопасную среду, необходимую для доверенного обмена данными внутри страны. Ключевое испытание для государства заключается в нахождении баланса: с одной стороны, необходимо обеспечить защиту и контроль, а с другой – не создать изолированную цифровую среду ("цифровой железный занавес") [2], которая может замедлить инновации и лишить граждан и бизнес преимущества глобальных технологий. Успешная политика в этой области должна быть сбалансированной, обеспечивая и безопасность, и возможность интеграции в глобальную цифровую экономику на выгодных для нации условиях.

Процесс государственного управления цифровой трансформацией сопряжен с серьезными вызовами. К ним относятся высокие затраты на инфраструктурные проекты, сопротивление бюрократического аппарата изменениям, цифровое неравенство между регионами и социальными группами, киберугрозы и проблемы защиты приватности. Успешное управление требует от государства гибкости, готовности к экспериментам (регулятивные песочницы), постоянного диалога с бизнес-сообществом и гражданским обществом, а также выстраивания эффективной системы управления рисками.

Список литературы:

1. Гусейнова Г.М. Государственные меры регулирования развития цифровой экономики. Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2024. 3(147). С. 82-87.
2. Эскиндаров М.А., Масленников В.В., Масленников О.В. Риски и шансы цифровой экономики в России. Финансы: теория и практика. 2020. 5(23). С. 6-17.
3. Кравченко А.Н. Развитие цифровой экономики в России на основе концепции Индустрии 4.0. Вестник науки и образования. 2024. 6-1(149). С. 45-55.
4. Филимонов И.В. Роль государства в развитии экосистемы цифровой экономики. Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2023. 15(3). С. 29-49.

УДК 334.012.64:332.1

**АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
В КАЛУЖСКОЙ ОБЛАСТИ И В ЦЕНТРАЛЬНОМ ФЕДЕРАЛЬНОМ ОКРУГЕ**

Массалин Михаил Андреевич,
Государственное автономное учреждение Калужской области Агентство развития бизнеса,
mihailmassalin@yandex.ru

**ANALYSIS OF THE STATE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN THE KALUGA
REGION AND IN THE CENTRAL FEDERAL DISTRICT**

Massalin Mikhail Andreevich,
Business Development Agency of the Kaluga region, mihailmassalin@yandex.ru

Аннотация: В статье рассмотрено развитие малого и среднего предпринимательства (МСП) в Калужской области и Центральном федеральном округе в 2022-2024 гг. На основе официальных данных проанализированы динамика числа субъектов, их структура по размерам и формам, а также нормированные показатели на душу населения и ВРП.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство; МСП; Калужская область; Центральный федеральный округ; динамика; структура; индексы роста; нормированные показатели; региональная политика; государственная поддержка.

Abstract: The article examines the development of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Kaluga Region and the Central Federal District in 2022-2024. Based on official data, the article analyzes the dynamics of the number of entities, their structure by size and form, as well as normalized indicators per capita and GDP.

Keywords: small and medium-sized enterprises; SMEs; Kaluga Region; Central Federal District; dynamics; structure; growth indices; normalized indicators; regional policy; state support.

Малое и среднее предпринимательство (МСП) является неотъемлемым элементом современной рыночной экономики, обеспечивающим развитие конкуренции, диверсификацию отраслевой структуры, формирование новых рабочих мест и повышение устойчивости региональных экономических систем. Вклад субъектов МСП в валовой региональный продукт и занятость населения делает их важным индикатором социально-экономического развития территорий.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью оценки состояния МСП в условиях постпандемийного восстановления экономики и геополитических изменений, которые существенно влияют на деловую активность. В последние годы внимание государства сосредоточено на расширении мер поддержки малого и среднего бизнеса, включая налоговые льготы, доступ к финансированию, развитие инфраструктуры и упрощение административных процедур. При этом наблюдаются значительные различия в динамике развития МСП между регионами и федеральными округами, что требует проведения сравнительных исследований.

Целью статьи является анализ состояния и динамики развития малого и среднего предпринимательства в Калужской области в сопоставлении со средними показателями Центрального федерального округа в 2022-2024 гг.

Согласно Федеральному закону № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», к субъектам МСП относятся юридические лица и индивидуальные предприниматели, соответствующие установленным критериям по численности работников и доходам. Внутри данной категории выделяют микропредприятия, малые и средние предприятия, что позволяет учитывать масштабы деятельности и степень вовлечённости в экономику [1].

Исследования последних лет показывают, что в России сохраняется высокий удельный вес микропредприятий, при этом наблюдается рост сектора услуг и снижение доли торговли в структуре МСП. Для Калужской области характерно сочетание промышленной специализации и сервисной направленности, что позволяет использовать данный регион в качестве примера сбалансированного

развития малого бизнеса. Сравнение с данными по Центральному федеральному округу позволяет выявить не только количественные различия, но и структурные особенности, что делает анализ более комплексным.

В 2022-2024 гг. сектор малого и среднего предпринимательства Калужской области демонстрировал положительную динамику с умеренными колебаниями по отдельным категориям. (таблица 1) [4].

Таблица 1 – Число субъектов малого и среднего предпринимательства в Калужской области и их динамика за 2022-2024 гг.

Показатель	2022	2023	2024	Абс. прирост 2023/2022	Темп роста, % 2023/2022	Абс. прирост 2024/2023	Темп роста, % 2024/2023
Всего МСП	42080	42767	44180	+687	101,6	+1413	103,3
ЮЛ – микро	11807	11925	11829	+118	101,0	-96	99,2
ЮЛ – малые	1368	1336	1334	-32	97,7	-2	99,9
ЮЛ – средние	118	128	130	+10	108,5	+2	101,6
ИП – микро	28551	29143	30643	+592	102,1	+1500	105,1
ИП – малые	233	231	236	-2	99,1	+5	102,2
ИП – средние	3	4	8	+1	133,3	+4	200,0

Согласно данным Единого реестра субъектов МСП, общее количество хозяйствующих субъектов в 2022 году составило 42 080. По состоянию на конец 2023 года в регионе зарегистрировано 42 767 субъектов МСП, включая юридические лица – 13 389 (из них микропредприятия – 11 925, малые – 1 336, средние – 128) и индивидуальных предпринимателей – 29 378 (в том числе микропредприятия – 29 143, малые – 231, средние – 4). Таким образом, по сравнению с 2022 годом общее количество субъектов возросло на 1,6%, главным образом за счёт роста числа микропредпринимателей и средних юридических лиц [3].

По состоянию на конец 2024 года наблюдается дальнейшее расширение сектора: общее число субъектов МСП составило 44 180, что на 3,3% выше уровня 2023 года и на 5,0% выше уровня 2022 года. В структуре МСП доминируют микропредприятия – 42 472, малые составляют 1 570, а средние – 138. Из общего количества субъектов на юридические лица приходится 13 293, на индивидуальных предпринимателей – 30 887.

Центральный федеральный округ занимает ведущие позиции в социально-экономическом развитии России и является крупнейшей площадкой для развития малого и среднего предпринимательства. Высокая плотность населения, концентрация промышленных и финансовых центров, а также наличие развитой инфраструктуры создают благоприятные условия для ведения бизнеса. МСП ЦФО играет ключевую роль в формировании занятости, обеспечивает гибкость региональной экономики и способствует развитию конкурентной среды.

По данным Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства [4], в 2022–2024 гг. наблюдается устойчивая положительная динамика числа хозяйствующих субъектов округа. (Таблица 2). На конец 2024 года в ЦФО зарегистрировано свыше 2 млн субъектов МСП, которые обеспечивают занятость более чем 5 млн человек.

Таблица 2 – Число субъектов малого и среднего предпринимательства в ЦФО за 2022-2024 гг.

Показатель	2022	2023	2024	Абс. прирост 2023/2022	Темп роста, % 2023/2022	Абс. прирост 2024/2023	Темп роста, % 2024/2023
Всего МСП	1 923 190	2 010 844	2 078 835	+87 654	104,6	+67 991	103,4
ЮЛ – всего	816 922	821 598	815 404	+4 676	100,6	-6 194	99,2
ИП – всего	1 106 268	1 189 246	1 263 431	+82 978	107,5	+74 185	106,2
Микропредприятия	1 842 577	1 928 098	1 989 176	+85 521	104,6	+61 078	103,2
Малые предприятия	73 615	75 431	81 068	+1 816	102,5	+5 637	107,5
Средние предприятия	6 998	7 315	8 591	+317	104,5	+1 276	117,4
Социальные предприятия	1 940	2 475	2 896	+535	127,6	+421	117,0
Среднесписочная	4 983 846	5 001 693	5 064 022	+17 847	100,4	+62 329	101,2

численность ра- ботников, всего							
------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

В 2022-2024 гг. сектор малого и среднего предпринимательства Центрального федерального округа демонстрировал устойчивый рост. Общее число субъектов МСП увеличилось с 1,92 млн в 2022 г. до 2,08 млн в 2024 г. (+8,1%). Основной прирост обеспечили индивидуальные предприниматели (+157 тыс. за два года, +14,2%), что подтверждает высокую роль самозанятости в структуре бизнеса округа. Юридические лица в целом показали стагнацию: рост в 2023 г. сменился снижением в 2024 г., что связано с сокращением числа микро- и малых компаний.

По размерам предприятий:

- микропредприятия составляют более 95% всех субъектов и остаются доминирующей категорией;
- малые предприятия увеличились на 10,1% за два года (73,6 тыс. → 81,1 тыс.);
- средние предприятия продемонстрировали наибольший относительный рост – +22,8% (7,0 тыс. → 8,6 тыс.).

Социальное предпринимательство развивается быстрыми темпами: количество социальных предприятий возросло на 49% (с 1,94 тыс. в 2022 г. до 2,9 тыс. в 2024 г.), при этом большинство из них – индивидуальные предприниматели. Занятость в секторе МСП сохраняется на высоком уровне: свыше 5 млн человек, с умеренным приростом (+1,6% за два года).

Таким образом, сектор МСП в ЦФО в 2022–2024 гг. характеризуется устойчивым ростом за счёт расширения сегмента индивидуальных предпринимателей, а также заметного увеличения числа средних предприятий. Это указывает на постепенное укрепление структуры предпринимательства и повышение роли МСП в обеспечении занятости и социального развития округа.

Калужская область, будучи частью Центрального федерального округа (ЦФО), интегрирована в общий экономический контур, но при этом обладает собственной отраслевой структурой, демографическими и институциональными особенностями, которые могут отражаться на параметрах предпринимательской активности.

ЦФО является крупнейшим федеральным округом России как по численности субъектов МСП, так и по масштабам экономической деятельности. Поэтому сравнение показателей Калужской области с усреднёнными данными округа позволяет выявить региональные преимущества и ограничения, а также определить, «вписывается» ли область в общие тенденции развития или формирует собственную траекторию [5].

Таблица 3 – Число субъектов МСП и доля Калужской области в общем объёме ЦФО (2022–2024) [4]

Год	МСП, Калужская обл. (ед.)	МСП, ЦФО (ед.)	Доля КО в ЦФО, %	Рост КО год/год, %	Рост ЦФО год/год, %
2022	42 080	1 923 190	2,19	–	–
2023	42 767	2 010 844	2,13	+1,63	+4,56
2024	44 180	2 078 835	2,13	+3,30	+3,38

В течение 2022-2024 гг. Калужская область стабильно формировала около 2,1-2,2% от общего числа субъектов МСП Центрального федерального округа. Эта величина остаётся практически неизменной, что свидетельствует о сохранении устойчивой позиции региона в структуре предпринимательства округа. В период 2022-2023 гг. темпы роста числа субъектов МСП в ЦФО составили +4,56%, что почти в три раза выше, чем в Калужской области (+1,63%). Это указывает на то, что регион развивался значительно медленнее среднеевропейского уровня. В период 2023-2024 гг. рост замедлился в ЦФО (+3,38%) и ускорился в Калужской области (+3,30%). Разрыв в динамике сократился, однако ЦФО продолжал демонстрировать более высокие темпы прироста. Таким образом, хотя Калужская область сохраняет свою долю в общем массиве субъектов МСП ЦФО, её развитие в 2022-2023 гг. было относительно более инерционным. Лишь в 2023-2024 гг. темпы роста региона приблизились к среднеевропейским значениям, но полностью не достигли их.

Развитие малого и среднего предпринимательства (МСП) в значительной степени определяется не только макроэкономическими тенденциями, но и комплексом институциональных и региональных факторов. В случае Калужской области на динамику численности и структуры субъектов МСП оказывают влияние следующие ключевые группы факторов:

Рост числа субъектов МСП в регионе коррелирует с расширением набора мер государственной поддержки. В Калужской области функционируют институты развития, обеспечивающие предостав-

ление льготных кредитов, гарантий и субсидий. В 2022-2024 гг. активное развитие получили программы льготного кредитования, микрофинансирования и субсидирования процентных ставок, что создало более доступные условия для малого бизнеса, особенно в сфере торговли, услуг и производства. Корреляция динамики МСП с масштабированием этих программ указывает на их значимую роль в поддержке предпринимательской активности.

Ключевым драйвером развития бизнеса в Калужской области выступает наличие развитой инфраструктуры: индустриальные парки, технопарки и особые экономические зоны (например, индустриальный парк «Ворсино», технопарк «Калуга»). Эти площадки обеспечивают предпринимателей готовыми инженерными и логистическими решениями, что снижает издержки входа на рынок [8].

Совокупность указанных факторов формирует специфическую институционально-экономическую среду региона. Влияние мер поддержки можно оценивать как положительное, но ограниченное. С одной стороны, наличие индустриальных парков и программ субсидирования снижает барьеры для создания и функционирования МСП. С другой стороны, демографические ограничения и зависимость региона от внешних инвестиций приводят к тому, что темпы роста численности МСП в Калужской области остаются ниже среднеокружных показателей.

Таким образом, развитие МСП в Калужской области определяется сочетанием инструментов государственной поддержки, доступностью индустриальной инфраструктуры и демографическими условиями. Наиболее существенным позитивным фактором выступают меры финансовой поддержки и индустриальные парки, обеспечивающие условия для запуска новых предприятий. Ограничивающими факторами являются демографические тенденции и относительно низкий потребительский спрос. Для повышения конкурентоспособности сектора МСП в регионе целесообразно расширять программы стимулирования спроса, усиливать меры по поддержке экспортно-ориентированных компаний и развивать инфраструктуру «второго уровня» (бизнес-инкубаторы, центры компетенций, акселераторы).

Список литературы:

1. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ // КонсультантURL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/
2. Постановление Правительства Калужской области от 15.12.2022 № 970 «О Стратегии социально-экономического развития Калужской области до 2040 года» // Официальный интернет-портал правовой информации Калужской области. URL: <https://pravo.admoblkaluga.ru/subject/02/31635/> (дата обращения: 10.09.2025).
3. Анализ состояния малого и среднего предпринимательства в субъектах Российской Федерации по итогам 2023 года: ежегодный доклад / Корпорация МСП, Росстат. М., 2024. 145 с.
4. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] // Федеральная налоговая служба РФ. URL: <https://rmsp.nalog.ru> (дата обращения: 10.09.2025).
5. Иванов А.А. Трансформация сектора МСП в регионах ЦФО в условиях новых вызовов / А.А. Иванов, С.В. Петрова // Экономика региона. 2024. Т. 20, № 1. С. 105–120.
6. Сидорова Е.Л. Региональная политика поддержки малого и среднего бизнеса: оценка эффективности (на примере Калужской области) // Российское предпринимательство. 2023. Т. 24, № 5. С. 1129–1146.
7. Социально-экономическое положение Центрального федерального округа в 2024 году: стат. бюл. / Росстат. М., 2025. 98 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11109/document/13256> (дата обращения: 10.09.2025).
8. Цыганков Д.Б. Инфраструктура поддержки МСП как фактор пространственного развития промышленного региона // Проблемы теории и практики управления. 2023. № 6. С. 78–92.

МАРКЕТИНГ

УДК 658.8

ГЕЙМИФИКАЦИЯ ПРОГРАММ ЛОЯЛЬНОСТИ: ИННОВАЦИОННЫЙ МЕТОД ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ВНИМАНИЯ КЛИЕНТОВ

Акименко Вера Анатольевна¹, Акимова Виктория Игоревна²¹ Калужский филиал Финуниверситета, akimenko.vera.a@yandex.ru² Калужский филиал Финуниверситета, v.akimova2105@mail.ru

GAMIFICATION OF LOYALTY PROGRAMS: AN INNOVATIVE METHOD FOR ATTRACTING AND KEEPING CUSTOMERS' ATTENTION

Akimenko Vera Anatolyevna¹, Akimova Victoria Igorevna²¹ Kaluga branch of the Financial University, akimenko.vera.a@yandex.ru² Kaluga branch of the Financial University, v.akimova2105@mail.ru

Аннотация: в статье рассматривается современный инструмент повышения лояльности клиентов – геймификация, способствующая формированию эмоциональной связи с брендом и росту ключевых бизнес-показателей. Анализируются конкретные примеры российских брендов, успешно внедривших игровые механики для роста вовлеченности и клиентской лояльности.

Ключевые слова: геймификация, программа лояльности, вовлеченность клиентов, клиентский опыт, игровые механики.

Abstract: the paper examines the importance of marketing communications in the process of creating and strengthening a strong and recognizable brand. The key components of marketing communications and their impact on the perception of the brand by the target audience are analyzed.

Keywords: gamification, loyalty programs, customer engagement, customer experience, game mechanics.

В эпоху цифрового перенасыщения, когда потребители ежедневно получают сотни коммерческих предложений, традиционные программы лояльности с накопительными баллами и стандартными скидками перестали быть эффективным инструментом удержания клиентов. Геймификация становится мощным инструментом, позволяющим трансформировать процесс покупки в увлекательное игровое взаимодействие с брендом. Актуальность ее внедрения обусловлена необходимостью создания устойчивых эмоциональных связей с клиентом, которые являются основой долгосрочной приверженности бренду.

Вначале рассмотрим необходимые определения.

Геймификация – это применение игровых механик и принципов в неигровых контекстах для повышения вовлеченности, мотивации и продуктивности. В маркетинге этот инструмент используется для стимулирования желательного потребительского поведения: частых покупок, вовлечения в коммуникацию, создания пользовательского контента.

Программа лояльности – это комплекс мероприятий, направленных на поощрение повторных покупок и укрепление долгосрочных отношений с клиентом через систему накопления баллов, скидок или иных вознаграждений.

К основным элементам геймификации в программах лояльности относятся:

– очки и уровни: система награждения баллами за действия и возможность повышения статуса (например, от «Новичка» до «Эксперта»).

– достижения и значки: виртуальные награды за выполнение конкретных задач (первая покупка, отзыв, покупка в определенной категории).

– рейтинговые таблицы: визуализация прогресса клиента и его места в рейтинге относительно других участников, что стимулирует соревновательный дух.

– челленджи и миссии: ограниченные по времени задания, которые побуждают пользователя к активным действиям.

Эффективная геймификация приносит бизнесу многочисленные преимущества. Она значительно повышает вовлеченность клиентов, превращая обычные покупки в увлекательный процесс. Это приводит к укреплению лояльности и улучшению показателей удержания клиентов, поскольку эмоциональная связь, формируемая через игру, оказывается значительно прочнее материальной выгоды. Клиенты начинают совершать покупки чаще, мотивированные системой достижений и наград.

Важным преимуществом является возможность сбора ценных данных о поведении и предпочтениях клиентов. Анализ игровой активности предоставляет уникальные знания, которые позволяют бизнесу персонализировать предложения и повышать точность коммуникации. Дополнительным плюсом становится вирусный эффект – пользователи естественным образом делятся своими успехами в социальных сетях, привлекая новую аудиторию.

Внедрение геймификации требует тщательного планирования и поэтапного подхода. Начинать следует с анализа целевой аудитории и понимания ее мотивов. Затем необходимо разработать систему игровых механизмов, которые будут соответствовать бизнес-целям и особенностям бренда. Важно создать сбалансированную систему вознаграждений, которая поддерживает долгосрочный интерес участников. После разработки концепции следует этап тестирования и доработок, позволяющий улучшить игровой опыт перед полным запуском.

Одной из наиболее сложных задач при внедрении геймификации является поддержание долгосрочного интереса участников. Пользователи быстро привыкают к игровым механикам, и первоначальный энтузиазм может угаснуть без должного внимания к развитию системы. Для решения этой проблемы необходим комплексный подход, включающий регулярное обновление контента, введение новых типов заданий и сохранение элемента новизны.

Ключевым аспектом является разработка продуманной системы обновлений. Это может включать сезонные события, тематические мероприятия, ограниченные по времени задания и специальные награды.

Дополнительным инструментом поддержания интереса может стать социальный компонент: система рейтингов, командные задания, возможность сравнивать достижения с другими участниками. Это создает здоровую конкуренцию и дополнительную мотивацию для продолжения участия.

Не менее важна система обратной связи и признания достижений. Регулярное поощрение, даже за небольшие успехи, визуализация прогресса помогают поддерживать вовлеченность пользователей на протяжении всего времени взаимодействия с программой.

Для долгосрочного успеха также необходим постоянный мониторинг и анализ поведения участников. Это позволяет своевременно выявлять снижение интереса, понимать его причины и оперативно вносить коррективы в игровую механику, обеспечивая непрерывную актуальность и привлекательность программы.

В настоящее время геймификация программ лояльности перестала быть эксклюзивным инструментом и перешла в разряд неотъемлемых стратегий для большинства крупных брендов. Продуктовые сети, такие как «Магнит» с его программой «Магнит Клуб» и «Пятерочка» с «Выручай-картой», активно используют игровые механики – виртуальные колеса фортуны и сезонные челленджи – чтобы стимулировать повторные покупки и увеличивать вовлеченность. Косметические ритейлеры, включая «Л'Этуаль», «Рив Гош» и «Золотое Яблоко», внедряют многоуровневые программы с персонализированными миссиями, интерактивными викторинами и системой виртуальных питомцев, превращая процесс накопления баллов в увлекательную игру. Даже банковский сектор и маркетплейсы интегрировали в свои приложения элементы соревнований, статусы и награды за активность. Таким образом, геймификация стала универсальным языком взаимодействия с современным потребителем, который ожидает от брендов не только выгоды, но и эмоций, развлечения и персонального подхода.

Пример успешного применения геймификации в банковской сфере – образовательный проект «Конь красный» от «Альфа-Банка». В 2023 году клиентам банка была предложена интерактивная викторина, посвященная стилям изобразительного искусства. Участники ежедневно изучали особенности различных художественных направлений, после чего угадывали недостающий фрагмент на представленной картине. За правильные ответы пользователи получали повышенный кэшбэк на определенные категории товаров, причем тематика вознаграждений ежедневно менялась в соответствии с изучаемым стилем живописи. Проект длился 21 день, каждый из которых раскрывал новую тему и знакомил с двумя произведениями искусства. Этот подход не только повысил финансовую активность клиентов, но и способствовал укреплению эмоциональной связи с брендом через уникальное сочетание образования, развлечения и материальной выгоды.

Одним из самых инновационных и обсуждаемых примеров геймификации на российском рынке является проект «Бьюти-тамагочи» от сети парфюмерии и косметики «Золотое яблоко».

Этот проект является частью обновленной программы лояльности «Золотого яблока» и был внедрен в августе 2024 года. Его концепция напрямую отсылает к культовой игрушке конца 90-х годов, что создает мощный эффект ностальгии и моментально привлекает внимание.

Ключевой особенностью «Бьюти-тамагочи» стала интеграция знакомства с ресурсами бренда в игровой процесс. Вместо того чтобы просто предлагать пользователям изучить контент, игра направляла их через систему заданий. Игроки получали миссии, требующие подписаться на Telegram-канал «Золотого Яблока», прочитать статьи в журнале Flacon, для того чтобы найти зашифрованные слова в материалах.

Особое внимание было уделено социальной составляющей. Разработчики понимали, что современные пользователи ценят взаимодействие и соперничество. Игроки получили возможность посещать виртуальных питомцев друзей, ставить реакции и соревноваться в рейтингах. Эта механика создала мощный виральный эффект: пользователи начали активно обмениваться ID в комментариях Telegram-канала, самостоятельно организуя сообщество вокруг игры. Элементы соперничества и социального сравнения стали дополнительным стимулом для регулярного возвращения в игру.

Важным фактором успеха стало упрощение доступа. Разработчики игры оптимизировали навигацию, добавив отдельную вкладку с тамагочи в приложении магазина и максимально упростив процесс начала игры. Это решение оказалось критически важным – показатели ежедневной вовлеченности выросли в 2-3 раза по сравнению с периодом до оптимизации.

В ноябре 2024 года количество авторизованных пользователей достигло 1,6 миллиона, а десятки тысяч из них были совершенно новыми клиентами сети, пришедшими именно через игру. Эти цифры наглядно демонстрируют эффективность геймификации как инструмента привлечения и удержания аудитории.

«Золотое Яблоко» по итогам 2024 года показала рекордный рост: выручка компании составила 155,5 млрд рублей, увеличившись на 66,3% по сравнению с предыдущим годом. По этому показателю ритейлер занял первое место среди крупнейших игроков бьюти-рынка России. Успех бренда подтверждает: в условиях высокой конкуренции именно персонализированный подход и инновационные методы вовлечения клиентов становятся ключевыми факторами устойчивого роста и укрепления рыночных позиций.

Геймификация доказала свою эффективность как современный инструмент привлечения и удержания внимания потребителей. Она позволяет трансформировать рутинные взаимодействия с брендом в увлекательный игровой процесс, создавая прочную эмоциональную связь с аудиторией. В условиях, когда ценовая конкуренция исчерпала себя, именно вовлекающий игровой опыт становится новым ключом к лояльности потребителя и устойчивому росту бизнеса.

Список литературы:

1. Инновационные технологии в маркетинге: учебник / Н.Н. Никулина, С.В. Березина, А.А. Борочкин [и др.] под общ. ред. Н.Н. Никулиной. Москва: Русайнс, 2026. 426 с.
2. Твердохлебова М.Д., Интернет-маркетинг и электронная коммерция. Учебник. Москва: КноРус, 2026. 239 с.
3. Ю-Кай Чоу Геймифицируй это. Как стимулировать клиентов к покупке, а сотрудников – к работе (перевод Д. Шалаевой). Москва: «Бомбора», «Эксмо», 2022. 556 с
4. «Тамагочи» от «Золотого Яблока» собрал 1,6 млн пользователей за 11 недель. URL: <https://vc.ru/goldapple/1655522-tamagochi-ot-zolotogo-yabloka-sobral> (дата обращения: 15.09.2025)
5. Кейс «X5 Клуб»: как онлайн-игра мотивировала клиентов использовать программу лояльности. URL: <https://www.sostav.ru/publication/onlajn-igra-kh5-kluba-63028.html> (дата обращения: 15.09.2025)

УДК 339.138

ОРГАНИЗАЦИЯ И РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Денисова Елена Владимировна¹, Петрова Галина Владимировна²¹ Калужский филиал Финуниверситета, zubkovbuba2010@yandex.ru² Калужский филиал Финуниверситета, gali.petr0va@yandex.ru

ORGANIZATION AND DEVELOPMENT OF A MARKETING COMPLEX AT THE ENTERPRISE

Denisova Elena Vladimirovna¹, Petrova Galina Vladimirovna²¹ Kaluga branch of the Financial University, zubkovbuba2010@yandex.ru² Kaluga branch of the Financial University, gali.petr0va@yandex.ru

Аннотация: в статье рассматриваются этапы разработки классической модели 4P, содержащие анализ ситуации, определение целевой аудитории, формирование комплекса маркетинга, реализация стратегии, мониторинг и корректировка. Приводятся различные маркетинговые инструменты, позволяющие разработать эффективный комплекс маркетинга. Также внимание уделяется структуре модели 4P.

Ключевые слова: комплекс маркетинга, marketing-mix, SWOT-анализ, целевая аудитория, мониторинг.

Abstract: This article examines the stages of developing the classic 4P model, including situation analysis, target audience definition, marketing mix development, strategy implementation, monitoring, and adjustment. Various marketing tools for developing an effective marketing mix are presented. Attention is also paid to the structure of the 4P model.

Keywords: marketing mix, marketing mix, SWOT analysis, target audience, monitoring.

Современные рыночные условия требуют от предприятий не только производства качественных товаров и услуг, но и эффективного управления их продвижением, ценообразованием и распределением. Комплекс маркетинга (marketing-mix) является ключевым инструментом, позволяющим компаниям адаптироваться к изменениям внешней среды, формировать устойчивые конкурентные преимущества и достигать стратегических целей.

На сегодняшний день классическая модель 4P (Product, Price, Place, Promotion) остается основой маркетингового планирования, однако ее применение требует глубокого анализа рыночной ситуации, потребительских предпочтений и возможностей самой компании. Разработка и внедрение комплекса маркетинга – это сложный процесс, включающий [1]:

- определение целевых сегментов рынка,
- формирование товарной и ценовой политики,
- выбор оптимальных каналов сбыта,
- разработку коммуникационной стратегии.

Этапы разработки комплекса маркетинга

1. Анализ ситуации

Прежде всего, необходимо провести глубокий анализ текущей ситуации на рынке и внутри компании. Это включает в себя:

SWOT-анализ: Оценка сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз на рынке.

- Strengths (сильные стороны),
- Weaknesses (слабые стороны),
- Opportunities (возможности),
- Threats (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объ-

ектом). Например, предприятие управляет собственным торговым ассортиментом – это фактор внутренней среды, но законы о торговле не подконтрольны предприятию – это фактор внешней среды [2].

Объектом SWOT-анализа может быть не только организация, но и другие социально-экономические объекты: отрасли экономики, города, государственно общественные институты, научная сфера, политические партии, некоммерческие организации (НКО), отдельные специалисты, персоны и т. д.

– Анализ потребителей: Исследование потребностей и предпочтений целевой аудитории. Для получения информации можно использовать следующие методы анализа:

- опросы – использование анкет для получения мнений и предпочтений.
- фокус-группы – обсуждения в небольших группах для получения глубоких инсайтов.
- анализ данных – изучение исторических данных о покупках и взаимодействии с продуктами.
- наблюдение – анализ поведения потребителей в реальных ситуациях или онлайн.

Целями в анализе потребителей чаще всего являются:

- определение целевой аудитории.
- понимание потребностей и ожидания клиентов.
- выявление новых возможностей для роста.
- оптимизация продуктов и услуг.

Понимание потребителей позволяет бизнесу более точно настраивать свои предложения и улучшать взаимодействие с клиентами.

2. Определение целевой аудитории.

После анализа ситуации следует определить целевую аудиторию – группу потребителей, на которую будет направлен маркетинговый комплекс. Это может быть сделано на основе демографических, психографических и поведенческих характеристик:

2.1. Демографические характеристики.

Демографическая сегментация включает в себя использование таких критериев, как:

– возраст: Разные возрастные группы могут иметь различные потребности и предпочтения. Например, молодые и пожилые аудитории могут реагировать на одни и те же продукты совершенно по-разному.

– пол: мужчины и женщины могут иметь различные предпочтения и интересы, что необходимо учитывать при разработке маркетинговых сообщений.

– уровень дохода: определение уровня дохода целевой аудитории помогает выставить правильную ценовую стратегию и выбрать позиции для продукта.

– образование: уровень образования может влиять на осторожность при покупке и предпочтения в отношении продукта [3].

2.2. Психографические характеристики.

Психографическая сегментация фокусируется на психологических аспектах и стилях жизни потребителей:

– ценности: понимание ценностей целевой аудитории помогает компании формулировать сообщения, которые будут резонировать с ними.

– интересы и увлечения: знание хобби и увлечений целевой аудитории позволяет компаниям создавать более персонализированные и целенаправленные сообщения.

– личностные характеристики: понимание личностных черт аудитории может помочь в выборе способов коммуникации.

2.3. Поведенческие характеристики.

Поведенческая сегментация фокусируется на действиях и поведении потребителей:

– степень вовлеченности: понимание уровня вовлеченности потребителей помогает создавать специальные предложения для тех, кто активно интересуется вашим продуктом.

– покупательские привычки: анализ того, как часто и почему потребители покупают ваш продукт, может помочь в разработке более эффективных акций с целью увеличения продаж.

– ответ на маркетинговые стимулы: изучение того, как целевая аудитория реагирует на различные маркетинговые кампании, помогает в дальнейшем усовершенствовании коммуникационных стратегий.

3. Формирование комплекса маркетинга.

На основании анализа и сегментации рынка разрабатывается сам комплекс маркетинга:

Продукт: Определение его характеристик, дизайна, упаковки и решения проблем клиентов. Создание уникальных предложений, отвечающих потребностям целевой аудитории.

Цена: Установление ценовой политики, которая будет соответствовать восприятию ценности продукта и возможностям целевой аудитории. Необходимо учесть стратегии ценообразования, такие как скидки и акционные предложения.

Место: Определение каналов распределения, через которые продукт будет доставляться к конечным потребителям. Это может включать как физические магазины, так и электронные каналы.

Продвижение: Разработка рекламных, PR и промо-кампаний для повышения осведомлённости о продукте и вовлечения потребителей. Включение различных инструментов: реклама в СМИ, социальные сети, email-маркетинг и другие каналы коммуникации [4].

4. Реализация стратегии.

Сформированный комплекс маркетинга должно быть внедрён на практике. Это требует координации действий всех подразделений предприятия, отвечающих за маркетинг, продажи, продвижение и клиентский сервис.

Также необходимо разработать и оптимизировать товары или услуги с учетом потребностей целевой аудитории. Также внести на основе отзывов клиентов. Следующим этапом может быть определение конкурентоспособной цены, которая отражает ценность продукта.

5. Мониторинг и корректировка.

Постоянный мониторинг результатов реализации комплекса маркетинга позволяет вносить необходимые коррективы. Это может быть осуществлено через анализ показателей эффективности, таких как уровень продаж, удовлетворённость клиентов и рыночная доля. Также необходимы постоянные Корректировки подходов, на основе полученных данных для повышения эффективности кампаний.

Список литературы:

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. 6-е европейское изд./ Г. Армстронг, В. Вонг, Д. Сондерс. Москва: Вильямс, 2022. 751 с.
2. Денисова Е.В., Петрова Г.В. Конкурентоспособность как фактор устойчивого развития компании // Калужский экономический вестник, №4. 2024. С.44-47.
3. Сеницына О.Н. Маркетинг: учебное пособие. Москва: КноРус, 2024. 210 с.
4. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. 375 с.

УДК 339.138

РОЛЬ РЕКЛАМЫ В ЦИФРОВОМ МАРКЕТИНГЕ

Денисова Елена Владимировна¹, Петрова Галина Владимировна²¹ Калужский филиал Финуниверситета, zubkovbuba2010@yandex.ru² Калужский филиал Финуниверситета, gali.petr0va@yandex.ru

THE ROLE OF ADVERTISING IN DIGITAL MARKETING

Denisova Elena Vladimirovna¹, Petrova Galina Vladimirovna²¹ Kaluga branch of the Financial University, zubkovbuba2010@yandex.ru² Kaluga branch of the Financial University, gali.petr0va@yandex.ru

Аннотация: в статье раскрывается роль рекламы в современном цифровом маркетинге, рассматривается динамика объема рынка продвижения в социальных сетях (SMM). Выделяются ключевые каналы для привлечения трафика, такие как поисковая реклама, контекстно-медийная реклама, реклама в социальных сетях.

Ключевые слова: реклама, цифровой маркетинг, SMM, поисковая реклама, социальные сети, инновации, трафик, каналы продвижения.

Abstract: This article explores the role of advertising in modern digital marketing and examines the dynamics of the social media marketing (SMM) market. Key traffic acquisition channels, such as search advertising, contextual display advertising, and social media advertising, are highlighted.

Keywords: advertising, digital marketing, SMM, search advertising, social media, innovation, traffic, promotion channels.

В современном обществе значимость рекламы неоспорима. Без эффективных механизмов продвижения товаров даже самые известные бренды могли бы остаться незамеченными. Аналогично другим секторам промышленности, рекламная деятельность вносит существенный вклад в развитие экономики, обеспечивая успешное внедрение новых товаров и сопутствующих услуг.

Традиционный маркетинг до появления цифрового телевидения не имел возможности получать сведения о потребителях, которые смотрят телевизор и изучают рекламу. Маркетологи владели информацией о росте продажи товара в целом, но отследить точно, что именно на это повлияло, не представлялось возможным. Развитие современных технологий привело к появлению цифрового маркетинга и дало рекламе на ТВ взаимодействовать с другими онлайн-каналами. Разработанные методики позволяют получать сведения об эффективности PR в процессе совершения покупки продукта.

Российский рынок продвижения в социальных сетях (SMM) демонстрирует впечатляющую динамику, преодолев вызовы 2022 года и показав уверенный рост в 2023-м (рисунок 1).

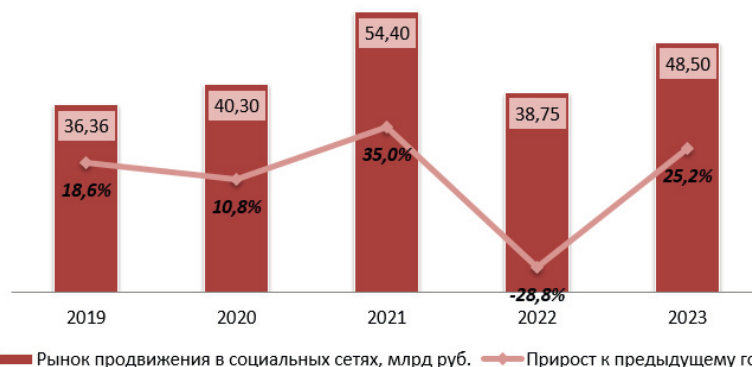


Рисунок 1 – Динамика объема рынка продвижения в социальных сетях (SMM)

Уже в 2023 году рынок SMM восстановился, продемонстрировав рост на 25,2% до 48,5 млрд рублей. Основными драйверами стали адаптация бизнеса к новым условиям, активное развитие отечественных платформ и увеличение спроса на таргетированную рекламу [1].

Причины почему рынок SMM остается перспективным:

- Развитие отечественных платформ. ВКонтакте и Telegram стали ключевыми игроками на рынке. ВКонтакте, например, установил рекорд по дневной аудитории более 50 млн пользователей, а Telegram активно наращивает рекламный потенциал, предлагая удобные инструменты для таргетинга.
- Рост онлайн-торговли. Увеличение оборота e-commerce стимулирует спрос на SMM-услуги, так как социальные сети становятся основным каналом взаимодействия с потребителями.
- Технологические инновации. Внедрение инструментов анализа данных, больших данных и программатик-рекламы позволяет бизнесу точно измерять эффективность кампаний и оптимизировать бюджеты [2].

Роль рекламы в контексте современного бизнеса анализирует вызовы и возможности, с которыми сталкиваются компании. В частности, она фокусируется на следующих аспектах:

1. Повышение узнаваемости бренда. Реклама играет важную роль в формировании и укреплении узнаваемости бренда. Эффективная рекламная кампания, регулярное и последовательное присутствие в онлайн-пространстве, использование креативных рекламных форматов и адаптация сообщений к интересам аудитории способствует повышению осведомленности потребителей о продуктах и услугах компании, делая бренд более узнаваемым. Брендирование и создание положительного имиджа становятся основополагающими стратегическими элементами в этом процессе.

2. Привлечение новых клиентов и трафика. Одной из основных целей рекламы является привлечение новых клиентов. Рекламные кампании используют разнообразные каналы и методы для достижения широкой аудитории и привлечения внимания потенциальных клиентов. Тщательно спроектированная реклама способствует созданию привлекательных предложений, стимулируя потребителей к совершению покупок.

Реклама в цифровой среде, в отличие от традиционных методов, обладает уникальной возможностью точечного таргетинга. Используя данные о демографии, интересах, поведении и местоположении пользователей, цифровой маркетинг позволяет показывать рекламные объявления только тем, кто наиболее вероятно заинтересован в предлагаемом продукте или услуге. Это значительно повышает эффективность рекламных кампаний и снижает затраты на привлечение нецелевой аудитории.

Ключевые каналы для привлечения трафика включают:

- поисковую рекламу (SEM), которая обеспечивает видимость в поисковых системах (Google, Яндекс и др.) для пользователей, ищущих конкретные товары или услуги. Эффективна для привлечения пользователей с уже сформированным спросом.
- контекстно-медийную рекламу (KMC/Display Advertising), которая позволяет размещать графические и текстовые объявления на сайтах и платформах, соответствующих интересам целевой аудитории. Идеальна для повышения узнаваемости бренда и формирования спроса [3].
- рекламу в социальных сетях (SMM), которая предоставляет широкие возможности таргетинга и взаимодействия с пользователями на платформах, где они проводят большую часть своего времени. Оптимальна для продвижения брендов, вовлечения аудитории и генерации лидов.

3. Формирование конкурентного преимущества. В современном бизнесе реклама существенно способствует созданию конкурентного преимущества компаний. Это достигается через акцентирование уникальных особенностей продукции, демонстрацию ее превосходства над товарами и услугами конкурентов, а также через ценности, которые бренд предлагает клиентам. Рекламные кампании являются эффективным инструментом, позволяющим выделить организацию на рынке среди конкурентов и убедить потребителей выбрать именно её продукцию.

4. Установление эмоциональной связи и привязанности. Реклама способна вызывать у потребителей эмоциональный отклик и формировать привязанность к бренду. Эмоциональное вовлечение создается с помощью различных креативных подходов, таких как использование юмора, историй, персонажей и так далее. Тем самым, реклама становится способом выстраивания эмоциональной связи с потребителями, а не только инструментом продвижения товаров и услуг.

5. Расширение охвата аудитории. С развитием социальных сетей и различных медиаплатформ реклама получила новые возможности для увеличения охватов. Маркетинг теперь можно настроить с учетом поведения пользователей, их интересов и демографии, что обеспечит точное попадание в целевую аудиторию, тем самым повысит эффективность рекламы.

6. Анализ результатов. Современные технологии позволяют организациям измерять и анализировать эффективность рекламных кампаний. Платформы предоставляют данные о кликах, просмотрах, конверсиях и остальных метриках, что помогает оптимизировать рекламные стратегии. Организация, для своего успеха, должна разрабатывать гибкие рекламные стратегии, адаптирующиеся к динамичной среде и отвечающие ожиданиям потребителей [4].

Эксперты прогнозируют дальнейший рост рынка SMM. Это связано с расширением аудитории социальных сетей, развитием новых форматов рекламы и усилением роли мессенджеров в digital-стратегиях компаний.

Реклама является неотъемлемой частью цифрового маркетинга, обеспечивая привлечение целевого трафика, повышение узнаваемости бренда, генерацию лидов и увеличение продаж. Благодаря возможности точного таргетинга, аналитики и оптимизации, цифровая реклама позволяет бизнесу достигать высокой эффективности маркетинговых кампаний и максимизировать возврат инвестиций. В современном мире, использование рекламы в цифровом маркетинге является необходимостью для успешного развития и конкурентоспособности бизнеса.

Список литературы:

1. Российский рынок SMM: от спада к росту // РБК 2025. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://neiros.ru/blog/marketing/osnovy-smm-i-108-poleznykh-instrumentov-dlya-raboty-s-sotssetyami/> (дата обращения: 28.02.2025).
2. Рыжиков С.Н. Маркетинг в рекламе + Приложение: учебник. Москва: КноРус, 2025. 228 с.
3. Загулова Д.В. Цифровой маркетинг. М: КноРус, 2024. 485 с.
4. Ипатова Н.В. Роль цифровой рекламы в современном бизнесе; Молодой ученый. 2024. № 5 (504). С. 91-93. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/504/110964/> (дата обращения: 28.02.2025).

УДК 339.138

ОМНИКАНАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

Прохорова Елизавета Алексеевна¹, Акименко Вера Анатольевна²¹ Калужский филиал Финуниверситета, prohorovae390@mail.ru² Калужский филиал Финуниверситета, akimenko.vera.a@yandex.ru

OMNICHANNEL MARKETING

Prokhorova Elizaveta Alekseev¹, Akimenko Vera Anatolyevna²¹ Kaluga branch of the Financial University, prohorovae390@mail.ru² Kaluga branch of the Financial University, akimenko.vera.a@yandex.ru

Аннотация: в работе рассматривается актуальность внедрения омниканального маркетинга в бизнес, помогающего объединить онлайн- и офлайн-каналы в единую экосистему. Проведенный анализ работ отечественных и зарубежных исследователей выявил важность и целесообразность использования данной маркетинговой технологии. Продемонстрированы основные стандарты технологической базы омниканального маркетинга.

Ключевые слова: маркетинг, омниканальность, маркетинговые коммуникации, омниканальный маркетинг, маркетинговая стратегия.

Abstract: this paper discusses the relevance of implementing omnichannel marketing in business, which helps to combine online and offline channels into a single ecosystem. An analysis of the works of domestic and foreign researchers has revealed the importance and feasibility of using this marketing technology. The paper demonstrates the main standards of the technological base of omnichannel marketing.

Keywords: marketing, omnichannel, marketing communications, omnichannel marketing, marketing strategy.

Рост интереса к омниканальному маркетингу напрямую связан с повсеместным распространением цифровых технологий. Его ключевая задача – формирование целостного, персонализированного клиентского опыта на всех точках взаимодействия с брендом. В отличие от многоканального подхода, где каналы работают разрозненно, омниканальная стратегия объединяет онлайн- и офлайн-пространство, обеспечивая клиенту плавный и непрерывный процесс коммуникации. Исследования показывают, что такой подход повышает удовлетворенность клиентов и укрепляет их лояльность, так как современные потребители ожидают не просто отдельных транзакций, а целостных и значимых отношений с брендом [1].

В настоящее время аудитория пользуется различными каналами, поэтому следует отслеживать этот путь на каждом отдельном шаге – собирать все данные аналитики, чтобы улучшить клиентский опыт. Именно этот комплексный подход, когда все каналы работают как единое целое, а не по отдельности, и лежит в основе понятия «омниканальность».

Омниканальность – объединение разрозненных каналов общения с клиентом в единую систему таким образом, чтобы для него этот опыт общения с брендом стал бесшовным [2].

Суть омниканальных коммуникаций объясняется тем, что данный метод соединяет множество каналов коммуникаций, которые использует потребитель. Данный вид коммуникаций входит в основу системы смешанного маркетинга. Взаимодействие онлайн и оффлайн коммуникаций образуется как раз-таки омниканальными коммуникациями.

В частности, с этой целью задействуют одинаковые цены и ассортимент, давая оплатить любым удобным способом, а все данные попадают в единую клиентскую базу с зафиксированной историей покупок данного пользователя.

В условиях бизнеса омниканальный маркетинг удобен, так как способен эффективно объединять работу менеджеров и операторов без дополнительной нагрузки. Определенную часть заданий выпол-

нит искусственный интеллект и чат боты и перед глазами у менеджера будет полная картинка по клиенту и истории его обращений.

Реализация омниканальной стратегии невозможна без технологической платформы. Для внедрения которой необходимо:

1. Выработать стандарт работы с клиентами, по определенному скрипту, чтобы во всех каналах был единый стиль и тон общения.
2. Проанализировать потребности аудитории посредством интервью, чтобы добавить различные каналы общения и продвижения.
3. Обеспечить синхронизацию информации о заказах и истории взаимодействий по всем каналам с помощью интегрированных CRM- и ERP-систем.

В современном мире омниканальные технологии взаимодействия с клиентами занимают первенство в отделах маркетинга в компаниях и call-центрах, которые выполняют заказы у коммерческих организаций.

Ссылаясь на зарубежный опыт, иностранные исследователи обращались раньше к проблеме заявленной статье, нежели в РФ. В особенности, заслуживают внимания точки зрения следующих зарубежных экспертов, таких как: Д. Херхауссен, Дж. Биндер, и М. Шогель, обосновавшие суть омниканального маркетинга. Л. Чао и Л. Ли, доказавших связь между использованием технологий омниканального маркетинга и экономической эффективностью предприятий.

Для более объективной оценки востребованности омниканального маркетинга необходимо учесть позиции отечественных исследователей, посвятивших внимание изучению опыта использования данных технологий в России, опираясь на зарубежный опыт.

В числе российских исследователей можно встретить ограниченное количество публикаций, посвященных вопросам развития омниканального маркетинга и анализу его воздействия на эффективность предприятий. Среди них можно выделить исследования таких авторов, как В.С. Голик, В.В. Панюкова и О.В. Чкалова.

Научный работник Чкалова О.В. классифицирует маркетинговые каналы и на основе критериальной базы выделяет преимущества использования омниканального маркетинга. На рисунке 1 продемонстрирован сравнительный анализ маркетинговых каналов [5].

Критерий	Моноканальный маркетинг	Мультиканальный маркетинг	Омниканальный маркетинг
Количество каналов сбыта внутри одной организации	1	От 2 до 5	Нет ограничений, то есть от 5-ти и более
Степень интерактивности между каналами сбыта	Низкая или вовсе отсутствует	Средняя степень, объяснимая стимулированием посредством послепродажного сервиса	Высокая степень, так как все каналы представлены в единой интегрированной системе
Образование цены	Цена определяется для конкретно взятого канала маркетинговой коммуникации	Цена определяется для конкретно взятого канала маркетинговой коммуникации	На каждый используемый канал маркетинговой коммуникации распространяется единая система ценообразования

Рисунок 1 – Сравнительный анализ маркетинговых каналов

Таким образом, в нынешних условиях омниканальный подход в маркетинге должен гибко, оперативно и адаптивно реагировать на изменения во внешней среде компании и также быть частью подсистемы маркетинга коммерческой организации, а не как отдельно самостоятельное звено.

Отсюда основными преимуществами подобного метода коммуникаций являются:

1. Внедрение омниканального подхода позволяет увеличить рыночную долю за счет привлечения новой аудитории через дополнительные каналы маркетинга.

2. Стимулирование повторных покупок и долгосрочных отношений с клиентами путем программы лояльности.

3. Рост узнаваемости бренда среди потребителей напрямую способствует повышению его нематериальной ценности

4. Наращивание капитала, используемого для финансирования текущей операционной деятельности.

Стоит отметить, что для организации системы продаж посредством омниканального маркетинга, компании могут столкнуться с рыночными и инвестиционными рисками, влекущими непредвиденными финансовыми потерями или же потерю ценных квалифицированных кадров.

Реализация данной технологии распространяется в основном на торговые компании и производителей.

Омниканальный маркетинг базируется на системном подходе. Ключевыми составляющими выступают: традиционная розничная торговля (офлайн), магазины «на диване», и, соответственно, интернет-продажи (онлайн), наиболее актуальны в наше время. Важнейшим инструментом интернет-маркетинга и двигателем продаж выступают социальные сети, которые позволяют компаниям привлекать новых клиентов, а также взаимодействовать с уже существующими.

Тем не менее, существенным преимуществом этого метода продвижения является возможность организации обратной связи с потребителями, что достигается за счет эффективной работы call-центра. Основная цель, которых выработка четко выверенных правил взаимодействия со всеми сегментами потребителей (новички, ключевые клиенты, периодичные и т.д.). При условии кооперации нескольких компаний в рамках образования «омниканалки» возникает необходимость формирования специального регламента для работы с клиентами партнеров.

Вдобавок использование омниканальных технологий позволяет повысить степень персонализации предложений. Ярким примером служит создание персонального кабинета пользователя, функционал которого может включать оформление заказов, истории покупок и формирование «вишлистов».

Проведя анализ работ зарубежных и отечественных исследователей, можно выявить перспективные направления применения омниканального маркетинга. Основным преимуществом для компаний внедрения данной технологий заключается в укреплении конкурентных позиций. Увеличение конкуренции в секторе продажи товаров и услуг, вызванное ростом влиянием цифровых технологий, обуславливает вероятный переход к омниканальным коммуникациям в будущем. Такая тенденция подтверждается ростом числа потребителей, использующих мобильные устройства, а также увеличением IT-сервисов, что благоприятно влияет на развитие данного маркетингового инструмента.

Таким образом, внедрение единого, бесшовного процесса взаимодействия необходима как на стороне клиента, так и на стороне менеджера. Для пользователя эффективный омниканальный маркетинг на продающем сайте – возможность выбора или смены приложения по своим предпочтениям без объяснений своего запроса новому оператору, а для руководителей и их сотрудников – единый коммуникационный электронный интерфейс, в котором вся важная информационная база из разных каналов, собранная в одном окне.

Список литературы:

1. Айларова З.А., Табольская В.В., Ермаков Д.Н. Экономика и право: проблемы, стратегия, мониторинг; Чувашский государственный институт культуры и искусств. Чебоксары: Среда, 2023. 196 с.
2. Акулич М. Омниканальность и омниканальный маркетинг. Эффективный подход к повышению лояльности клиентов. 2020. 53 с.
3. Кудашева С.А. Подходы к управлению маркетинговыми коммуникациями / Управление экономическими системами. 2021. №7 (101). С. 4-15
4. Твердохлебова М.Д. Интернет-маркетинг. Москва: КНОРУС, 2023. 192 с.
5. Чкалова О.В. Развитие лидеров российского торгового рынка на основе стратегий роста // Журнал «Менеджмент и бизнес-администрирование». 2019. № 3. С.30-36.

УДК 339.138

ОСОБЕННОСТИ ВЫВОДА НОВОГО ПРОДУКТА НА РЫНОК

Губанова Елена Витальевна,
Калужский филиал Финуниверситета, el-gubanova@yandex.ru

FEATURES OF INTRODUCING A NEW PRODUCT TO THE MARKET

Gubanova Elena Vitalievna,
Kaluga branch of the Financial University, el-gubanova@yandex.ru

Аннотация: Статья посвящена исследованию основных этапов вывода нового продукта на рынок, начиная с анализа рыночных тенденций и заканчивая разработкой эффективной стратегии продвижения. Особое внимание уделено вопросам идентификации целевых сегментов потребителей и выбору оптимальных инструментов маркетинга, среди которых рассматриваются рекламные кампании, мероприятия public relations, а также методы привлечения инвесторов и преодоления существующих барьеров входа на рынок.

Ключевые слова: новый продукт, рынок, сегментация, реклама, личные продажи, ограничения, барьеры выхода на рынок.

Abstract: The article is devoted to the study of the main stages of introducing a new product to the market, starting with the analysis of market trends and ending with the development of an effective promotion strategy. Special attention is paid to the identification of target consumer segments and the selection of optimal marketing tools, including advertising campaigns, public relations events, and methods for attracting investors and overcoming existing barriers to market entry.

Keywords: new product, market, segmentation, advertising, personal sales, restrictions, barriers to market entry

Вывод нового продукта на рынок является сложным и многогранным процессом, требующим тщательной проработки стратегии и тактики. На рынке каждый год появляется примерно 30 000 новых продуктов, однако успешно продается лишь 5 % из них [1]. Успешный запуск включает в себя не только создание конкурентоспособного товара, но и грамотное позиционирование, определение целевой аудитории, выбор каналов продвижения и формирование эффективной коммуникационной стратегии. На этом этапе компания должна учитывать рыночные тенденции, потребности потребителей, уровень конкуренции и возможные барьеры для входа на рынок. Важно не только привлечь внимание аудитории, но и обеспечить спрос на новый продукт, сформировав его ценностное предложение.

Исследование рынка включает в себя анализ его емкости, то есть общего платежеспособного спроса потребителей на определенный товар или услугу, а также потенциального объема годовых продаж при текущем уровне цен. Емкость рынка формируется множеством факторов, разделяемых на социально-экономические (оказывают общее воздействие) и специфические (действуют избирательно на конкретные товары). Их оценка необходима для точного прогнозирования потенциала сбыта и разработки успешных стратегий продвижения.

Следующим этапом является определение целевого рынка – совокупности потенциальных покупателей, готовых приобрести продукцию. Четкое понимание особенностей целевого сегмента помогает эффективно распределять маркетинговые ресурсы и усиливать конкурентные преимущества компании.

Привлекательность целевого рынка определяется рядом факторов, среди которых доступность для компании, концентрация потребителей с аналогичными запросами, доля рынка, стадия жизненного цикла товара, уровень затрат на продвижение по сравнению с конкурентами, потенциальная прибыльность и уровень дефицитности предлагаемого продукта или услуги.

После выбора целевого рынка необходимо детализировать его структуру, выделяя наиболее перспективные группы потребителей. Именно на этом этапе осуществляется сегментация и выделение

целевого сегмента – той группы покупателей, чьи потребности и характеристики наиболее соответствуют предлагаемому продукту.

Целевой сегмент – это определенная часть рынка, на которую компания ориентируется при реализации стратегии дифференцированного маркетинга. Выбор целевого сегмента осуществляется на основе нескольких ключевых критериев, наиболее значимых для бизнеса в данный момент. При этом редко удается определить целевой сегмент, опираясь лишь на один фактор – обычно учитывается совокупность характеристик, позволяющих наиболее точно адаптировать продукт под потребности аудитории [2, с. 20]. Выбор целевого сегмента осуществляется на основе таких критериев, как демографические, поведенческие, психографические и географические особенности. Грамотное сегментирование позволяет компании адаптировать продукт, ценообразование, стратегию продвижения и сбытовую политику под потребности конкретной аудитории, что повышает эффективность маркетинговых кампаний и способствует росту продаж.

Определив группу потребителей, наиболее заинтересованных в новом продукте, организация может разработать эффективные механизмы взаимодействия с ними. Однако для успешного вывода новинки на рынок недостаточно просто определить целевой сегмент – необходимо также выбрать подходящую маркетинговую стратегию продвижения. Именно маркетинговая стратегия определяет, как будет позиционироваться продукт, каким образом будет формироваться спрос и какие инструменты коммуникации будут использоваться для привлечения внимания потребителей. Рассмотрим ключевые маркетинговые стратегии, применяемые для продвижения нового продукта. И одним из ключевых инструментов маркетинга, направленных на привлечение внимания потребителей и формирование спроса, является реклама.

Реклама – это вид коммуникационной деятельности, направленный на популяризацию товаров и услуг, установление контакта с потенциальными потребителями и формирование их положительного отношения к продукту или бренду [3].

В зависимости от целей, аудитории и бюджета компании могут использовать различные виды рекламы: ТВ- и радиореклама, цифровая (интернет-) реклама, печатная и наружная реклама, реклама в местах продаж (POS-реклама) и др.

Выбор рекламной стратегии зависит от особенностей продвигаемого товара, целевой аудитории и общей маркетинговой концепции компании.

Еще одним инструментом продвижения является PR (public relations) – это управленческая функция, направленная на формирование и поддержание эффективных коммуникаций между организацией и общественностью. Он способствует установлению взаимопонимания, укреплению доверия и развитию сотрудничества, помогая компании своевременно реагировать на общественные настроения и ожидания [4]. Одной из ключевых задач PR является содействие руководству в учете интересов аудитории и адаптации к изменяющимся условиям внешней среды. PR также выполняет функцию мониторинга потенциальных рисков, позволяя предвидеть угрозы и минимизировать их последствия. Основными инструментами PR являются исследовательская деятельность и прозрачная, этически выверенная коммуникация.

Еще одним важным инструментом маркетинга являются личные продажи. Личные продажи – это процесс установления прямого контакта между продавцом и потенциальным покупателем с целью продажи товара. Этот метод включает в себя взаимодействие в различных форматах, таких как телефонные переговоры между представителями компании и розничными партнерами, персональные звонки потенциальным клиентам, а также продажи через почтовые, телефонные и интернет-заказы [5].

Сравнительная характеристика рассмотренных маркетинговых инструментов приведена в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительная таблица маркетинговых инструментов

Инструмент	Специфика
Реклама – это маркетинговый инструмент, представленный в различных формах и методах. Ее ключевые особенности включают формирование устойчивого имиджа товара, стимулирование быстрого роста продаж, а также возможность охвата широкой аудитории при минимальных затратах на один контакт.	Общественный характер
	Способность к увещанию
	Экспрессивность
	Обезличенность
PR – это стратегически выстроенная коммуникационная кампания, интегрированная с другими инструментами маркетингового воз-	Достоверность
	Широкий охват покупателей

действия, что делает ее особенно эффективной	Броскость
Личные продажи наиболее эффективны на этапах формирования предпочтений и принятия решения о покупке. Они играют ключевую роль в убеждении клиентов и заключении сделок, однако являются самым затратным инструментом маркетингового воздействия.	Личностный характер
	Становление отношений
	Побуждение к ответной реакции

Рассмотренные инструменты маркетингового продвижения играют ключевую роль в успешном выводе нового продукта на рынок. Однако, помимо эффективного маркетинга, компания также сталкивается с различными ограничениями, которые могут замедлить или усложнить этот процесс. Важно учитывать барьеры входа на рынок – совокупность объективных и субъективных факторов, затрудняющих или в некоторых случаях, полностью препятствующих новым компаниям возможность начать деятельность в определенной сфере [6]. Они могут носить экономический, административный, технологический или конкурентный характер и существенно влиять на стратегию выхода продукта.

Согласно методике Федеральной антимонопольной службы (далее – ФАС), экономические, административные и технологические барьеры включают в себя определенные ограничения (Таблица 2).

Таблица 2 – Основные барьеры выхода на рынок

Вид барьеров	Характеристика
Экономические барьеры	Ограниченный доступ к финансированию, высокие первоначальные вложения, большие затраты на ресурсы и интеллектуальную собственность. Конкурентные преимущества у действующих компаний за счет низких производственных издержек, стабильного спроса и крупных рекламных бюджетов. Логистические ограничения
Административные барьеры	Государственное регулирование: лицензирование, квотирование, жесткие экологические и качественные стандарты. Льготные условия для отдельных компаний, сложности с получением земельных участков и арендой производственных мощностей. Регулирование госзакупок и требования к социальным обязательствам
Технологические барьеры	Высокие затраты на НИОКР, необходимость сертификации и соответствия стандартам. Требования к современному оборудованию, владению инновационными компетенциями и технологическими ноу-хау. Крупные компании получают преимущество за счет эффекта масштаба и автоматизации

Преодолеть барьеры выхода на рынок возможно комплексным подходом, включающим:

- привлечение финансирования (венчурный капитал, кредиты, субсидии);
- использование лицензий, франчайзинга и аутсорсинга для снижения издержек;
- создание уникального торгового предложения и активное использование цифровых каналов рекламы;
- оформление необходимых разрешений и взаимодействие с госорганами и ассоциациями;
- заключение партнерских соглашений с действующими участниками рынка для уменьшения рисков и укрепления доверия потребителей.

Таким образом, процесс вывода нового продукта на рынок предполагает скрупулезную разработку комплексной стратегии и тактического инструментария, базирующихся на детальном изучении характеристик целевого рынка, предпочтений потребителей и структуры конкурентной среды. Основные направления включают сегментирование рынка, идентификацию оптимальных механизмов продвижения (реклама, PR-деятельность, прямые продажи), а также преодоление структурных барьеров входа на рынок. Эффективная стратегия должна интегрировать как краткосрочные, так и долгосрочные перспективы развития компании, обеспечивая расширение рыночной доли и формирование устойчивого конкурентного превосходства. Не менее значимо комплексное рассмотрение всех аспектов – от финансово-экономического до технологического – с целью успешной реализации проекта по выводу инновационного продукта и последующего его прочного закрепления на рынке.

Список литературы:

1. Запуск продукта: стратегии, этапы и инструменты / [Электронный ресурс] // Деловая среда/ Сбер: [сайт]. URL: <https://dasreda.ru/media/marketing/zapusk-produkta/> (дата обращения: 02.10.2025).
2. Черных В.В. Маркетинговые исследования рынка инновационного продукта: учебное пособие. СПб: Лань, 2022. 120 с.
3. Григорьева А.А. Реклама в маркетинговой деятельности // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 5-2 (80). С. 145-149.
4. Чертков А.С. Коммуникационная и PR-стратегия промышленных предприятий: российская практика: учебное пособие. Москва: ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2024. 149 с.
5. Новикова Н.Б. Маркетинг товаров и услуг: учебное пособие. Москва: ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2023. 159 с.
6. Хусаинова Е.А. Экономическая безопасность отраслевых рынков: учебное пособие. Казань: КГЭУ, 2022. 187 с.
7. Губанова Е.В., Самошенкова К.А. Оптимизация бизнес-процессов компании // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 3-1. С. 39-46.
8. Губанова Е.В. Повышение конкурентоспособности организации // Трансформация систем управления: новые задачи и горизонты. Сборник материалов Международной научно-практической конференции. Под редакцией С. А. Гальченко. Курск, 2023. С. 496-500.

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 519.2

РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ БИЗНЕСА: РОССИЙСКИЙ ОПЫТ

Массалин Михаил Андреевич,

Государственное автономное учреждение Калужской области Агентство развития бизнеса,
mihailmassalin@yandex.ru

BUSINESS RATING SYSTEM: RUSSIAN EXPERIENCE

Massalin Mikhail Andreevich,

Business Development Agency of the Kaluga region, mihailmassalin@yandex.ru

Аннотация: В статье рассматриваются современные российские рейтинговые системы оценки бизнеса на примере всероссийского проекта «Индекс дела» и ЭКГ-рейтинга. Проведен анализ их методик, критериев оценки, преимуществ и ограничений. Показано, что рейтинги способствуют формированию прозрачной деловой среды, выявлению лидеров предпринимательства и стимулированию социально ответственных инициатив.

Ключевые слова: рейтинг бизнеса, «Индекс дела», ЭКГ-рейтинг, Калужская область, малый и средний бизнес, корпоративная социальная ответственность, ESG, устойчивое развитие, государственная поддержка, оценка предпринимательской деятельности.

Abstract: The article examines modern Russian business rating systems on the example of the All-Russian project “Business Index” and the ECG-rating. It analyzes their methods, evaluation criteria, advantages, and limitations, as well as their application at the regional level. The article shows that ratings contribute to the formation of a transparent business environment, the identification of entrepreneurial leaders, and the promotion of socially responsible initiatives.

Keywords: business rating, Business Index, ECG rating, Kaluga region, small and medium-sized businesses, corporate social responsibility, ESG, sustainable development, government support, assessment of entrepreneurial activity.

В условиях динамичного развития российской экономики особую значимость приобретают механизмы оценки эффективности и устойчивости бизнеса, такие как рейтинговые системы. Они комплексно оценивают деятельность компаний с точки зрения их вклада в экономику, социальной ответственности и перспектив роста, выступая индикатором конкурентоспособности и инструментом взаимодействия бизнеса, общества и государства. В России формируются собственные методики рейтингования, направленные на поддержку малого и среднего предпринимательства и повышение прозрачности деловой среды, среди которых выделяются всероссийский проект «Индекс дела» и ЭКГ-рейтинг (Экология – Кадры – Государство). Цель статьи заключается в анализе этих систем, выявлении их особенностей, преимуществ и ограничений, а также рассмотрении практики их применения на региональном уровне.

Правовая и институциональная база рейтинговых систем в стране опирается на государственные программы и национальные проекты, связанные с развитием малого и среднего бизнеса, цифровизации экономики и внедрением принципов устойчивого развития. Важную роль играют стандарты и нормативы – от ГОСТов и методических рекомендаций по корпоративной отчетности до практик, закрепленных в законах о государственной поддержке предпринимательства. Эти инструменты формируют основу для внедрения национальных рейтинговых систем.

«Индекс дела» представляет собой всероссийский рейтинг малого и среднего предпринимательства, запущенный в ноябре 2024 г. при поддержке федеральных и региональных органов власти, а также институтов развития [4]. Основной целью проекта стало формирование прозрачной системы оценки деловой активности, ориентированной не только на финансовые показатели, но и на качественные характеристики бизнеса. Критерии оценки включают темпы роста, уровень инновационно-

сти, вклад компаний в развитие региональной экономики, устойчивость к внешним вызовам, а также показатели социальной ответственности. Отбор участников осуществляется среди организаций малого и среднего бизнеса, функционирующих в различных отраслях экономики и соответствующих установленным ограничениям по численности сотрудников и годовому обороту. Структура рейтинга предполагает разделение по номинациям, отраслевым и региональным сегментам, а также наличие специальных категорий, позволяющих учитывать специфику отдельных направлений предпринимательской деятельности.

Результаты проекта «Индекс дела» могут использоваться в качестве репутационного ресурса, усиливающего позиции компаний на рынке, повышающего доверие со стороны партнёров, инвесторов и органов власти. Для участников рейтинг становится дополнительным инструментом маркетинга, а для регионов – механизмом стимулирования конкуренции и выявления локальных лидеров предпринимательства. Уже на первом этапе реализации проект получил широкий отклик: в различных субъектах Российской Федерации сотни компаний подали заявки на участие, что свидетельствует о высоком интересе предпринимательского сообщества к подобным инструментам оценки.

ЭКГ-рейтинг (Экология – Кадры – Государство) был внедрён в России в 2023 - 2024 гг. при поддержке государственных органов, научно-исследовательских центров и отраслевых агентств в рамках формирования национальной системы оценки устойчивого развития бизнеса [5]. Его инициаторами выступили профильные федеральные ведомства и экспертные структуры, включая Фонд «Росконгресс», что обусловлено задачей интеграции ESG-подходов в российскую практику. Основная цель рейтинга заключается в создании комплексного инструмента для оценки компаний по параметрам экологической устойчивости, кадрового потенциала и взаимодействия с государством. Данный подход ориентирован на выявление социально ответственных организаций, повышение прозрачности корпоративной деятельности и формирование новой системы стимулирования бизнеса, согласованной с приоритетами национальных проектов и стратегией устойчивого развития.

Методика ЭКГ-рейтинга сочетает анализ официальных данных государственных информационных систем, результаты анкетирования и скоринговые модели. Компании оцениваются по ряду блоков: соблюдение экологических стандартов, наличие и развитие кадрового потенциала, уровень социальной ответственности, а также качество взаимодействия с государственными институтами. Для обеспечения объективности результаты сопоставляются с нормативными стандартами, включая ГОС-Ты и законодательные акты субъектов РФ, что позволяет использовать рейтинг как инструмент для принятия управленческих решений. На практике его результаты находят применение в механизмах государственных закупок, распределении финансовой поддержки, формировании конкурентной среды и предоставлении региональных преференций. Проект имеет масштабный охват: участие принимают десятки субъектов Российской Федерации, а число вовлечённых компаний исчисляется тысячами, что подтверждает его значимость как элемента государственной политики по развитию устойчивого и социально ориентированного бизнеса [2].

Обе рассматриваемые рейтинговые системы – «Индекс дела» и ЭКГ-рейтинг – объединяет стремление к институционализации практики оценки бизнеса, ориентированной на социальную ответственность и повышение прозрачности корпоративного сектора. Их ключевым назначением является выявление компаний, способных продемонстрировать устойчивость и значимый вклад в социально-экономическое развитие территорий, а также формирование условий для диалога бизнеса и государства. В этом смысле рейтинги выполняют не только информационно-аналитическую, но и нормативную функцию, задавая определённые ориентиры поведения для предпринимательского сообщества.

Вместе с тем содержательные и методологические различия между системами достаточно существенны. «Индекс дела» ориентирован преимущественно на малый и средний бизнес, предлагая сравнительно широкую отраслевую палитру, тогда как ЭКГ-рейтинг имеет более институционализированный характер и охватывает компании разных масштабов, включая крупные структуры. Методика «Индекса дела» базируется на комбинированной модели, в которой значительная роль отводится самоотчётности и заявочному принципу участия, тогда как ЭКГ-рейтинг в большей степени опирается на административные данные из государственных информационных систем, дополняя их скоринговыми оценками и экспертными анкетами. Существенное различие прослеживается и в использовании результатов: если для участников «Индекса дела» основной стимул заключается в репутационных эффектах и повышении конкурентных позиций, то ЭКГ-рейтинг сопряжён с практическими механизмами государственной поддержки – от участия в закупочных процедурах до доступа к льготному фи-

нансированию. Ограничивающими факторами обоих инструментов остаются сложности стандартизации критериев, риск формализма и субъективных искажений, а также неоднородность регионального контекста, которая может снижать сопоставимость результатов.

За первый цикл проведения Всероссийского рейтинга «Индекс дела» от Калужской области поступило 18 заявок предпринимательских организаций. В рамках церемонии награждения 100 финалистов, прошедшей 17 июня 2025 г. в рамках «Мой бизнес Forum 2025», в финальную сотню вошла 1 калужская компания [6]. ООО «ТЭК Трансфера» – компания, работающая на рынке грузоперевозок более 18 лет, осуществляющая перевозки по территории РФ и в ближнем зарубежье и располагающая собственным автопарком «еврофур». По итогам отбора предприятие вошло в финальную сотню рейтинга и было отмечено специальной региональной номинацией «ТОП бизнеса региона».

«Индекс дела» оценивался по пяти интегральным индексам: индекс роста, индекс узнаваемости, индекс будущего (потенциала), индекс продаж и индекс социальной ответственности; каждый показатель оценивается по шкале 0-100 баллов и агрегируется с учётом весов методики. На основании опубликованной методологии можно выделить несколько эмпирически значимых факторов, которые, вероятно, обеспечили позитивную оценку для ООО «ТЭК Трансфера»: (1) стабильная операционная история и масштабность (более 18 лет на рынке и собственный автопарк – показатель операционной зрелости и инфраструктурного потенциала), (2) географический охват продаж и клиентской базы (перевозки по России и в ближнем зарубежье свидетельствуют о высоком объёме коммерческих потоков, что отражается в индексе продаж), (3) региональная значимость и вклад в занятость и локальную экономику, что соотносится с элементами индекса социальной ответственности и региональной номинацией, и (4) репутационные и коммуникационные практики, необходимые для высоких баллов в индексе узнаваемости.

Соотношение «1 финалист из 18 заявок» даёт эмпирический показатель конверсии заявок в финал порядка 5,6%, что указывает на высокий конкурс и на требовательность методики к комплексному соответствию сразу нескольким индексам. Для региональной политики это означает: при увеличении числа качественно подготовленных заявок (повышении показателей по ключевым индексам) шансы попадания в финал можно повысить, для отдельных компаний – целесообразно фокусировать стратегию на одновременном развитии операционной базы, продаж и публичной коммуникации, чтобы улучшить баллы по всем пяти индексам. Важным фактором поддержки бизнеса выступают институциональные структуры, включая Агентство развития бизнеса Калужской области и региональный центр «Мой бизнес», которые предоставляют консультации, образовательные программы, финансовую и информационную поддержку. Активная регистрация новых компаний и участие калужских предприятий в федеральных инициативах, таких как рейтинг «Индекс дела», демонстрируют способность региона быстро адаптироваться к новым инструментам оценки и использовать их для повышения конкурентоспособности.

В Калужской области процесс институционализации поддержки «ответственного бизнеса» оформился на уровне регионального законодательства: Законодательным Собранием принят региональный закон о государственной поддержке ответственных субъектов предпринимательской деятельности (№ 601-ОЗ), утверждённый в феврале 2025 г. Документ прямо ориентирует механизмы поддержки на показатель индекс деловой репутации (ЭКГ-рейтинга). В тексте региональных решений зафиксировано пороговое значение, дающее право на меры поддержки: индекс деловой репутации (ЭКГ) выше 91 балла, для субъектов, соответствующих этому порогу, закон предусматривает предоставление средств из областного бюджета, информационную и организационную поддержку (содействие в участии в выставках, конференциях и пр.) [3].

По официальным сведениям, на момент первого этапа внедрения в Калужской области ЭКГ-рейтингу на уровне ≥ 91 балла соответствуют 58 организаций, распределённых по классам: 5 – крупного бизнеса, 14 – среднего и 39 – малого [2]. При этом доля предприятий с «продвинутым уровнем» по ЭКГ в регионе составляет 10,1%, что ниже среднего по России (12,1%) – это важный ориентир для целеполагания региональной политики.

На основе принятых и обсуждаемых в регионе правовых норм и апробированных практик можно выделить конкретный набор мер, которые либо уже заявлены к реализации, либо находятся в рабочем проекте:

1. Бюджетная поддержка – субсидии и целевые трансферты предпринимателям, включённым в реестр «ответственных»;
2. Преференции при органах закупок – рекомендация учитывать ЭКГ-рейтинги при государственных и муниципальных закупках;

3. Организационная и имиджевая поддержка – содействие в участии компаний-лидеров в выставках, форумах и конкурсах, помощь в продвижении экспортных и инвестиционных инициатив.

При текущей доле «продвинутых» субъектов 10,1% возможное оперативное целеполагание администрации области – довести эту долю до уровня среднего по РФ (12,1%) в горизонте 2-3 лет через сочетание нормативных стимулов и информационно-организационной поддержки (регистрация в реестре, массовая просветительская кампания, программы повышения квалификации работодателей).

Введение преференций в закупках и ускорение согласований потенциально может сократить временные издержки инвестпроектов в 2-3 раза (согласно моделям, применяемым при разработке стандартов), повысить привлекательность региона для экспорта и расширить число компаний, соответствующих порогу ≥ 91 балла; в свою очередь это создаёт обратную связь – рост числа «ответственных» фирм увеличивает долю получателей региональной поддержки и усиливает мультипликативный эффект бюджетных мероприятий.

Проведённый анализ показал, что российские рейтинговые системы оценки бизнеса формируют принципиально новые ориентиры взаимодействия между предпринимательским сообществом, государством и обществом. «Индекс дела» стимулирует развитие малого и среднего бизнеса, повышая его видимость и конкурентоспособность за счёт репутационных эффектов, тогда как ЭКГ-рейтинг обеспечивает более институционализированный подход, связанный с государственными механизмами поддержки и нормативным регулированием. Их общими достоинствами являются повышение прозрачности и вовлечение компаний в практики корпоративной ответственности; к ограничениям относятся риск формализма, разнородность региональных условий и недостаточная стандартизация методик.

Перспективы развития рейтинговой оценки в России напрямую связаны с интеграцией ESG-принципов, расширением механизмов государственно-частного партнёрства и институциональным закреплением критериев оценки в национальных стандартах. Регионы, такие как Калужская область, демонстрируют возможность адаптации рейтинговых практик к собственным социально-экономическим условиям, превращая их в инструмент стратегической поддержки предпринимательства. В условиях усиливающихся экономических, экологических и демографических вызовов рейтинги становятся не только аналитическим инструментом, но и важным элементом политики устойчивого развития, способным стимулировать долгосрочную конкурентоспособность бизнеса и укреплять доверие между участниками рынка.

Список литературы:

1. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/
2. Администрация Калужской области. «В Калужской области рассматривают поддержку бизнеса по ЭКГ-рейтингу» // Администрация Калужской области. 2024. URL: <https://admoblkaluga.ru/news/item-24179/> (дата обращения: 10.09.2025).
3. Иванов А.А., Петрова С.Н. ESG-трансформация и новые рейтинговые системы в российской бизнес-среде // Экономика и предпринимательство. 2024. № 3 (152). С. 125–130.
4. Официальный сайт рейтинга «Индекс дела». URL: <https://xn--11-9kcqjffxn3b.xn--p1ai/news/rating-index-dela> (дата обращения: 10.09.2025).
5. Федеральная служба по аккредитации. ГОСТ Р 71198-2023. Индекс деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности (ЭКГ-рейтинг). Методика оценки и порядок формирования ЭКГ-рейтинга ответственного бизнеса. М.: Росстандарт, 2023. URL: <https://экг-рейтинг.рф> / (дата обращения: 10.09.2025).
6. Центр «Мой бизнес». «Калужская компания вошла в ТОП-100 Всероссийского рейтинга «Индекс дела» // Мойбизнес.рф. 2025. URL: <https://мойбизнес.рф/news/regions/kaluzhskaya-kompaniya-voshla-v-top-100-vserossiyskogo-reytinga-indeks-dela/> (дата обращения: 10.09.2025).

УДК 330.341

РОЛЬ ИННОВАЦИЙ И ТЕХНОЛОГИЙ В ФОРМИРОВАНИИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА

Губанова Елена Витальевна¹, Страшникова Алла Владимировна²,¹ Калужский филиал Финуниверситета, el-gubanova@yandex.ru² Калужский филиал Финуниверситета, alla.davydova.2002@mail.ru

THE ROLE OF INNOVATION AND TECHNOLOGY IN THE FORMATION OF INVESTMENT POTENTIAL

Gubanova Elena Vitalievna¹, Strashnikova Alla Vladimirovna²,¹ Kaluga branch of the Financial University, el-gubanova@yandex.ru² Kaluga branch of the Financial University, alla.davydova.2002@mail.ru

Аннотация: после пандемии коронавируса, ее негативных последствий в экономике, а также после введения ряда санкций в адрес нашей страны, экономика Российской Федерации вошла в переходный этап. С высокой вероятностью именно привлечение инвестиций может поспособствовать развитию бизнеса, как на уровне одной отдельной организации, так и на уровне экономики страны в целом. Следовательно, любое предприятие сейчас нуждается в повышении своей инвестиционной привлекательности. В данной статье рассматривается роль инноваций и технологий в формировании инвестиционного потенциала организации.

Ключевые слова: инвестиции, инновации, инвестиционный потенциал, развитие.

Abstract: After the coronavirus pandemic and its negative impact on the economy, as well as the imposition of sanctions on our country, the Russian Federation's economy is currently in a transitional phase. It is highly likely that attracting investments can contribute to the development of businesses, both at the individual organization level and at the national level. Therefore, every company now needs to enhance its investment attractiveness. This article explores the role of innovation and technology in shaping an organization's investment potential.

Keywords: investment, innovation, investment potential, and development.

В современной экономике именно новшества, применяемые в различных сферах – от производства до потребления, выступают главным фактором, стимулирующим развитие. Именно они оказывают решающее влияние на увеличение прибыли бизнесменов и улучшение качества жизни граждан.

Согласно общепринятым нормам, инновация – это итог творческого и научно-исследовательского труда, представленный в форме принципиально новой или модернизированной продукции, передовой технологии, применяемой в работе, или прогрессивного метода предоставления социальных услуг [5]. Рассматривая рисунок 1 можно сделать вывод, что это продукт, который требует больших ресурсов и времени.

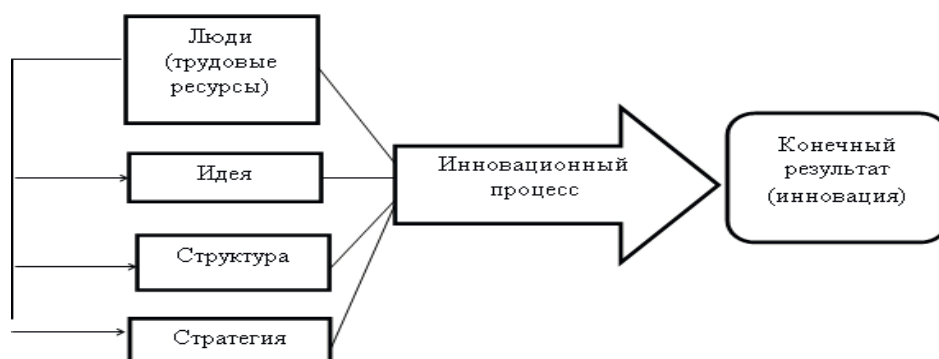


Рисунок 1 – Содержание инновационного процесса

Под инновациями разумно понимать лишь те изменения, которые благоприятно сказываются на финансовом состоянии компаний и поддерживают их долгосрочный рост. Однако стоит помнить, что применение нововведений не всегда приводит к желаемым результатам и может вызвать спад.

Следовательно, инновацию можно определить как практику применения достижений науки и исследований (новизны) с целью улучшения работы организации и создания фундамента для её будущего стратегического развития.

Новшества, основанные на разнообразных изменениях в любой сфере деятельности, порождают ценные и материальные активы, стимулируя возникновение нового потребительского спроса или предлагая альтернативные способы обновления основных средств и использования устоявшихся рынков. Они способствуют перемещению ресурсов в отрасли с повышенной продуктивностью и прибылью. Именно благодаря инновациям наблюдался значительный рост рентабельности инвестиций во многих странах Западной Европы, США и Японии во второй половине XX века. Уровень доходности напрямую связан с ростом отраслей, требующих знаний и опыта, где ключевую роль играют человеческий капитал, квалификация, конфиденциальная информация и уникальные разработки [4].

Инновационное развитие – важнейший фактор повышения конкурентоспособности компании и увеличения её привлекательности для инвесторов.

Связь между инвестиционной привлекательностью и технологическими новшествами подкрепляется рядом факторов, характерных для экономической деятельности ключевых участников рынка. Рост скорости и уровня экономического развития напрямую связан с внедрением инноваций. Значительная часть ресурсов, необходимых для стимулирования этого роста, обеспечивается за счет технологического прогресса. Необходимость формирования глубокой теоретической основы и проведения детального научного анализа диктуется спецификой инновационно-инвестиционного развития, проявляющейся в его цикличности и конечности этапов. Возникает потребность в совершенствовании методик и рекомендаций для изучения данной взаимосвязи, а также в создании четких определений и терминов, отражающих эту корреляцию. Наиболее выражено инновационно-инвестиционный подход к развитию экономики реализуется в инновационном производстве.

По мнению авторов, современные предприятия, использующие технологии среднего и высокого уровня, являются ключевыми факторами инновационного инвестирования и экономического роста в рамках различных экономических систем [2]. Это обусловлено двумя взаимосвязанными процессами высокотехнологичного производства. Во-первых, требуется привлечение финансирования для запуска производства новых продуктов и сервисов, основанных на технологических новшествах. Затем, внедрение и адаптация этих нововведений приводит к значительному увеличению прибыльности и объемов продаж, что создает мощный стимул для дальнейшего развития передовых технологий. Таким образом, технологическая инновация выступает в качестве инвестиционного ресурса, обладающего следующими характеристиками:

Ресурсный потенциал. Как совокупность специализированных знаний, навыков и накопленного опыта в области наладки производства и проведения других операций, технологические инновации могут применяться как при создании продукции, так и на этапах её эксплуатации.

Организационный потенциал. С учетом особенностей структуры экономической системы, передовые решения и технологии служат основой для всестороннего улучшения экономики.

В настоящее время наиболее важными являются характеристики технологических инноваций, демонстрирующие их роль в качестве фактора увеличения инвестиционного потенциала организации.

К ним относятся:

- **Комплексность.** Технологическая инновация – это совокупность специализированных знаний, умений, опыта, представляющая собой целостную систему организационных, экономических, научно-технических и управленческих аспектов для обеспечения всестороннего прогресса.

- **Степень новизны.** Являясь конечным продуктом научных исследований, технологические инновации определяют основные направления комплексного развития, задают системные задачи по внедрению и модернизации технологических процессов, отражая прогнозы технологического прогресса на мировой арене.

- **Интеллектуальность.** Технологическая инновация – результат интеллектуального труда, влияющий на все этапы производства.

- **Многообразие инвестиций.** Различные формы инвестиционного капитала стимулируют активность в сфере инвестирования [1].

Таким образом, можно заключить, что взаимосвязь между внедрением технологических инноваций и увеличением инвестиционной активности в процессе экономического развития формирует ин-

новационно-инвестиционный потенциал организации, на который влияет широкий спектр условий и факторов.

Данную взаимосвязь можно наглядно проследить на рисунке 2.

Соперничество оказывает существенное воздействие на предприятия, побуждая их к прогрессу и использованию новых разработок.



Рисунок 2 – Взаимосвязь инвестиций и инноваций в организации

Когда борьба за рынок обостряется, компаниям необходимо непрерывно улучшать свои товары и методы работы, тем самым увеличивая возможности для создания новшеств. При этом значительный инновационный потенциал дает организациям возможность оперативно адаптироваться к рыночным переменам и выигрывать в противостоянии с соперниками [6]. Также вложения в научные изыскания, обновление производства и современные технологии обеспечивают основу для улучшения качества продукции и уменьшения затрат, что укрепляет позиции на рынке. Соперничество стимулирует компании к более эффективному использованию средств, поиску альтернативных финансовых ресурсов и совершенствованию инвестиционной деятельности. Поэтому все организации стремятся внедрять инновации (рис.3).



Рисунок 3 – Уровень инновационной активности организаций [7]

Как видно из рисунка, доля инновационной активности организаций постепенно растет. В статье пресс-службы ИСИЭЗ НИУ ВШЭ отмечается: «Общий объем затрат на инновации в России в 2023 г. достиг 3,5 трлн руб. (в постоянных ценах на 23% больше, чем в 2022 г.). Максимальный приток инвестиций обеспечил сектор услуг (1,8 трлн руб.). В обрабатывающей промышленности затраты на инновационную деятельность составили 1,3 трлн руб., большая их часть (61,7%) связана с разработкой

и внедрением продуктовых инноваций» [7]. Стоит отметить, что в России недостаточное количество специалистов является серьезным препятствием для внедрения инноваций в компаниях. Согласно данным исследований, наибольшую потребность ощущают в квалифицированных рабочих (дефицит указан более чем половиной инновационных предприятий). Но это не единственная проблема.

Деятельность по внедрению нововведений на отечественных предприятиях сталкивается еще с рядом препятствий, негативно влияющих на результативность этих усилий:

1. Слабое развитие рынка рискованного капитала и недостаточный интерес со стороны частных инвесторов ограничивают возможности компаний получать финансирование из дополнительных источников.

2. Некорректный выбор приоритетов при определении направлений инновационной работы, когда фокус смещается на существующие проекты вместо поддержки самого процесса генерации и развития инноваций.

3. Ограниченные возможности приобретать современные технологии – российским компаниям сложно налаживать связи с зарубежными партнерами и научными организациями, что приводит к снижению активности в сфере обмена опытом, технологиями и разработками.

4. Недостаточное количество элементов национальной инновационной экосистемы – ощущается дефицит специализированных организаций, таких как венчурных фондов, бизнес-инкубаторов, технопарков и промышленных зон, необходимых для удовлетворения потребностей российского бизнеса [3].

Тем не менее, у российских компаний существуют обнадеживающие предпосылки для дальнейшего прогресса в области инноваций:

– усиление роли государственного сектора в поддержке инноваций – государственные структуры способны обеспечить импульс для технологического развития;

– формирование необходимой базы для инновационного развития – в России функционируют организации, оказывающие поддержку научным исследованиям, технопарки и инкубаторы, однако этого пока недостаточно, так как острая необходимость в институтах, обеспечивающих взаимодействие науки и бизнеса, остается нерешенной задачей;

– разработка системы подготовки квалифицированных специалистов и переобучения персонала – внедрение инноваций влечет за собой автоматизацию существующих рабочих мест и создание новых вакансий, поэтому в Российской Федерации необходима образовательная платформа для получения актуальных навыков и компетенций.

Подводя итог, следует подчеркнуть значимость технологических новшеств для создания благоприятного инвестиционного климата. Новейшие разработки позволяют оптимизировать применение имеющихся средств, генерировать новые продукты и сервисы, а также совершенствовать методы ведения бизнеса. Использование современных технологий способствует росту перспективных отраслей экономики, притягивает финансовые средства и усиливает позиции государства в мировой экономике. Поэтому, непрерывное развитие инновационной среды и внедрение новизны в экономику – это критически важные факторы стабильного повышения инвестиционной привлекательности и реализации стратегических экономических задач.

Список литературы:

1. Бондаренко Т.Г. Инвестиционная деятельность как стратегия управления компанией: учебное пособие / Т. Г. Бондаренко, Н. М. Чуйкова. Москва: Русайнс, 2024. 132 с.
2. Ищук М. Теоретические и методические аспекты обеспечения инвестиционной привлекательности предприятий: монография / Т.Л. Ищук, Р.И. Штейн. Москва: Русайнс, 2020. 110 с.
3. Управление инвестиционными проектами: современные вызовы и подходы: монография / М.Ю. Погудева, И.П. Гладилина, Г.В. Дёгтев [и др.]. Москва: Русайнс, 2022. 70 с.
4. Попов А.Ю. Развитие учетно-аналитического обеспечения оценки инвестиций в инновации промышленными предприятиями // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2023. Т. 18, № 3. С. 311-332.
5. Орловцева О.М., Губанова Е.В. Влияние продуктовых и процессных инноваций на финансовые результаты: эмпирическое исследование российских компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2023. Т. 14. № 3. С. 278-291.

6. Губанова Е. В. Особенности формирования инвестиционного потенциала отраслей АПК региона / Е. В. Губанова, О. М. Орловцева, В. А. Матчинов // Калужский экономический вестник. 2021. № 1. С. 43-48.
7. Индикаторы инновационной деятельности: 2025: статистический сборник / В. В. Власова, Л. М. Гохберг, Г. А. Грачева и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2025. (дата обращения 26.10.2025).

УДК 338.264

**СТЕЙКХОЛДЕРСКИЙ ПОДХОД КАК ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Савкина Анастасия Александровна, магистр 1-го курса
Таенчук Яна Юрьевна, к.э.н., доцент
Калужский филиал Финансового университета, Калуга

**THE STEAKHOLDER APPROACH AS AN ELEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF AN
ORGANIZATION**

Savkina Anastasia Alexandrovna, 1st-year Master's student
Taenchuk Yana Yurievna, PhD, Associate Professor
Kaluga Branch of the Financial University, Kaluga

Аннотация: статья посвящена исследованию роли стейкхолдерского подхода в повышении эффективности стратегического управления организацией. Автор определяет, что учет интересов и управление взаимоотношениями с ключевыми заинтересованными сторонами является не дополнительной функцией, а неотъемлемым элементом разработки и реализации успешной стратегии бизнеса. В работе систематизированы методы идентификации и классификации стейкхолдеров, а также предложен механизм интеграции стейкхолдерского анализа в цикл стратегического управления. Показано, как внедрение данного подхода позволяет снижать уровень стратегических рисков и создавать дополнительную ценность для бизнеса. Особое внимание уделено практическому применению подхода в деятельности российских организаций, а также перспективам его развития в условиях цифровизации и внедрения ESG-принципов. Результатом исследования является структурированный алгоритм действий для менеджеров, направленный на построение сбалансированной и устойчивой стратегии организации.

Ключевые слова: стейкхолдерский подход, стратегическое управление, заинтересованные стороны, устойчивое развитие, стратегическое планирование.

Abstract. The article is devoted to the study of the role of the stakeholder approach in improving the efficiency of strategic management of an organization. The author determines that taking into account the interests and managing relationships with key stakeholders is not an additional function, but an integral element of developing and implementing a successful business strategy. The paper systematizes methods for identifying and classifying stakeholders, and proposes a mechanism for integrating stakeholder analysis into the strategic management cycle. It shows how the implementation of this approach can reduce strategic risks and create additional value for the business. Special attention is paid to the practical application of the approach in the activities of Russian organizations, as well as the prospects for its development in the context of digitalization and the implementation of ESG principles. The research results in a structured algorithm of actions for managers aimed at building a balanced and sustainable organization strategy.

Keywords: stakeholder approach, strategic management, stakeholders, sustainable development, strategic planning.

Современная бизнес-среда характеризуется повышенной сложностью, неопределенностью и динамизмом. В этих условиях успех организации зависит не только от внутренней эффективности, но и от качества взаимоотношений с многочисленными внешними и внутренними группами субъектов, влияющими на ее деятельность – стейкхолдерами. Классические модели стратегического управления, сфокусированные исключительно на максимизации прибыли для акционеров (собственников), уступают место более гибким и комплексным подходам. Стейкхолдерский подход перестает быть элементом корпоративной социальной ответственности и становится неотъемлемой составляющей стратегического управления, обеспечивающей долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность.

Цель исследования – разработать и представить практико-ориентированную модель интеграции стейкхолдерского подхода в процесс стратегического управления организацией.

Для начала определимся с терминологией. Понятие stakeholder (от англ. stake – доля, интерес, участие) впервые было введено в управленческую практику в 1963 году Стэнфордским исследовательским институтом. В классической работе Р. Э. Фримана «Strategic Management: A Stakeholder Approach» данная концепция получила систематическое обоснование. Он рассматривал организацию как сеть взаимозависимых отношений между участниками, влияющими на достижение её целей.

В отличие от классического (традиционного) подхода, ориентированного исключительно на интересы акционеров, современная стейкхолдерская теория утверждает, что успех бизнеса зависит от удовлетворения интересов всех групп, вовлечённых в деятельность.

Под стейкхолдерами в исследовании будем понимать индивидов или группы лиц, заинтересованных в деятельности организации, оказывающих влияние на её функционирование и подверженных влиянию с её стороны. Основные категории стейкхолдеров представлены внутренними (собственники, менеджеры, сотрудники, акционеры) и внешними (клиенты, поставщики, государственные органы, местное сообщество, СМИ, партнёры). Различные авторы также предлагали классификации стейкхолдеров по критериям влияния (власти), легитимности и срочности.

Таблица 1 – Характеристика ключевых признаков стейкхолдеров

Признак	Характеристика
Власть (power)	Отражает способность стороны оказывать воздействие на деятельность организации и её решения.
Легитимность (legitimacy)	Правомерность и обоснованность требований или ожиданий стороны (стейкхолдера).
Срочность (urgency)	Показывает, насколько важно и неотложно организации обратить внимание на интересы данной группы стейкхолдеров.

Совокупность этих факторов помогает определить, какие заинтересованные стороны требуют наибольшего внимания со стороны руководства организации.

Данный подход имеет ряд преимуществ, делающих его особенно ценным при работе с проектами. Он способствует эффективному сотрудничеству, так как успешная реализация многих инициатив невозможна без активного участия заинтересованных сторон. Кроме того, он помогает укреплять взаимоотношения – установление и поддержание прочных связей с участниками. Важным преимуществом также является сглаживание конфликтных ситуаций, ведь большинство разногласий в коллективе возникают из-за недостаточной коммуникации, а вовлечение стейкхолдеров способствует более открытому обмену информацией. Наконец, такой подход обеспечивает появление большего количества идей, поскольку каждая заинтересованная сторона обладает уникальным опытом и знаниями, которые могут значительно обогатить проект.

Стейкхолдерский подход – это не просто составление списка заинтересованных сторон. Это системная деятельность по выявлению, анализу и управлению взаимоотношениями с теми, от кого зависит достижение стратегических целей организации, и на кого эти цели оказывают влияние.

Практическая выгода для стратегического управления сводится к:

- снижению рисков через предотвращение конфликтов с местными сообществами, регуляторами, поставщиками;
- ускорению инноваций через вовлечение клиентов и партнеров в процесс разработки новых продуктов (работ и услуг);
- укреплению репутации и бренда через формирование доверия, что является нематериальным активом в кризисных ситуациях;
- повышению инвестиционной привлекательности (для современных инвесторов ESG-факторы (экология, социальная ответственность, управление) становятся ключевыми критериями);
- принятию более взвешенных решений (учет большего количества факторов и возможных последствий).

Предлагаемая модель интеграции стейкхолдерского подхода в процесс стратегического управления организацией состоит из пяти последовательных этапов, интегрированных в классический цикл стратегического планирования.

Этап 1. Идентификация и картографирование стейкхолдеров.

На этом этапе необходимо составить исчерпывающий список всех групп, влияющих на организацию и находящихся под ее влиянием. Базовыми методами для решения этой задачи выступают моз-

говой штурм, анализ документации, интервью с топ-менеджерами. Контрольная точка этапа – сформированная таблица идентификации.

Этап 2. Анализ стейкхолдеров: оценка влияния и заинтересованности.

Не все стейкхолдеры одинаково важны для каждой стратегической цели. Для приоритизации могут использоваться различные методы и инструменты, например: матрица оценки стейкхолдеров по степени влияния и уровню заинтересованности; карты заинтересованных сторон; SWOT-анализ и PEST-анализ, дополненные стейкхолдерской перспективой; опросы и интервью для оценки удовлетворённости стейкхолдеров.

В таблице 2 представлен подход к применению практического инструмента «Матрица стейкхолдеров».

Таблица 2 – Матрица стейкхолдеров

Критерии оценки стейкхолдеров	Формат взаимодействия
Высокое влияние / высокая заинтересованность (ключевые игроки)	Необходимо тесное взаимодействие, включение в рабочие группы (например, крупный инвестор, ключевой регулятор).
Высокое влияние / низкая заинтересованность (поддержка удовлетворенности)	Необходимо системно информировать таких стейкхолдеров и не допускать их недовольства (например, налоговые органы).
Низкое влияние / высокая заинтересованность (информируйте)	Таких стейкхолдеров необходимо держать в курсе событий, активно коммуницировать (например, местное сообщество, рядовые клиенты).
Низкое влияние / низкая заинтересованность (наблюдайте)	Минимальные усилия, мониторинг.

Этап 3. Разработка стратегии взаимодействия.

Для каждой ключевой группы разрабатывается план коммуникаций и мероприятий. Контрольная точка этапа – сформированный план коммуникаций и мероприятий. Фрагмент названного плана представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Фрагмент плана коммуникаций и мероприятий

Группа стейкхолдеров	Ожидания и интересы	Каналы коммуникации	Частота взаимодействия	Ответственный	Цель взаимодействия
Ключевые поставщики	Стабильность заказов, прозрачность	Совместные совещания, CRM-система	Ежеквартально	Директор по закупкам	Создание альянса для снижения издержек
Местное сообщество	Экология, рабочие места	Публичные слушания, соцсети	По мере необходимости	PR-менеджер	Формирование позитивного имиджа

Этап 4. Интеграция в стратегию организации.

Этот этап трансформирует данные о стейкхолдерах из разряда информационного фона в конкретные стратегические действия и цели. Если предыдущие этапы (идентификация, анализ, планирование взаимодействия) были подготовительными, то здесь происходит их непосредственное вплетение в ткань стратегического управления организацией.

Цель этапа - обеспечить, чтобы интересы и влияние ключевых стейкхолдеров стали прямыми входными данными для формулировки и реализации стратегии. Интеграция происходит на трех ключевых уровнях: стратегические цели, бизнес-процессы и организационная структура.

В рамках интеграции в систему стратегических целей применяется практический инструмент «Стейкхолдерская карта стратегических целей» (таблица 4). Это таблица или матрица, которая напрямую увязывает стратегические цели организации с интересами ключевых стейкхолдеров и конкретными инициативами.

Таблица 4 – Фрагмент стейкхолдерской карты стратегических целей

Стратегическая цель	Ключевой стейкхолдер	Ожидания/риски стейкхолдера	Ответная стратегическая инициатива компании	KPI для инициативы
Увеличить выручку на 10%	Клиенты	Ожидание: инновационный продукт, ре-	Запуск программы «Пилотные пользователи»:	• NPS пилотной группы ≥ 70 .

за счет вывода нового продукта		шающий «боли»; Риск: недоверие к новинке.	вовлечение 50 ключевых клиентов в тестирование и доработку продукта.	• Внедрено 15% предложений от пользователей.
	Крупные дистрибьюторы	Ожидание: высокая маржинальность и надежные поставки; Риск: невыполнение складских программ.	Разработка совместной программы лояльности и системы управления запасами поставщика.	• Рост числа дистрибьюторов на 25%. • Снижение логистических издержек на 5%.
Повысить операционную эффективность на 5%.	Сотрудники	Ожидание: сохранение рабочих мест, безопасные условия труда; Риск: сопротивление изменениям.	Программа переобучения и повышения квалификации для адаптации к новым условиям. Создание программы подачи предложений.	• Доля сотрудников, прошедших обучение $\geq 90\%$. • Количество внедренных предложений ≥ 50 в год.

Чтобы подход стал системным, необходимо встроить стейкхолдерский анализ в рутинные процедуры организации. Перед началом ежегодного стратегического цикла проводить обязательный стейкхолдерский аудит. Вопрос «Как это решение повлияет на наших ключевых стейкхолдеров и как они отреагируют?» должен стать стандартным пунктом в повестке стратегических сессий.

Для крупных проектов (например, строительство нового объекта, запуск продукта) в устав проекта должен быть включен раздел «Управление стейкхолдерами», где идентифицированы ключевые группы, оценены риски и запланированы коммуникации.

Риски, исходящие от стейкхолдеров (репутационные, регуляторные, операционные), должны быть внесены в корпоративный реестр рисков с назначением ответственных.

Запросы на финансирование стратегических инициатив должны содержать обоснование, в том числе, и с точки зрения управления стейкхолдерскими ожиданиями (например, бюджет на программу лояльности для дистрибьюторов или на экологический мониторинг).

Ответственность за взаимодействие с конкретными группами стейкхолдеров распределяется между функциональными подразделениями (отдел HR за сотрудников, отдел продаж за клиентов, отдел закупок за поставщиков и т.д.).

Этап 5. Мониторинг, оценка и обратная связь.

Система управления стейкхолдерами должна быть динамичной. Необходимо регулярно отслеживать изменения в их настроениях и влиянии. Практическим инструментом этого этапа выступают KPI (ключевые показатели эффективности): индекс лояльности клиентов (NPS); уровень удовлетворенности сотрудников; количество положительных / негативных упоминаний в СМИ; частота и результативность встреч с ключевыми партнерами.

Внедрение стейкхолдерского подхода трансформирует стратегический менеджмент по нескольким направлениям:

- на этапе стратегического анализа он позволяет учитывать не только экономические, но и социальные факторы внешней и внутренней среды;
- в процессе стратегического планирования обеспечивает согласование целей бизнеса с интересами ключевых групп влияния;
- на этапе реализации стратегии – способствует формированию системы партнёрских отношений и повышению эффективности коммуникаций;
- на стадии контроля и оценки – позволяет применять показатели не только финансового характера, но и нефинансовые индикаторы устойчивого развития, например, уровень вовлечённости сотрудников или степень удовлетворённости клиентов.

Организации, активно применяющие стейкхолдерский подход, демонстрируют более высокие показатели устойчивости и репутационной надёжности. В Российской Федерации элементы данного подхода внедряются такими организациями, как Росатом, Сбер, где активно развиваются программы ESG и корпоративной социальной ответственности.

Несмотря на очевидные преимущества, применение стейкхолдерского подхода сталкивается с рядом трудностей:

- сложность количественной оценки интересов и влияния заинтересованных сторон;
- конфликт интересов между группами стейкхолдеров;

- недостаточная прозрачность коммуникаций;
- ограниченность ресурсов для ведения постоянного диалога.

Перспективы развития данного подхода связаны с цифровизацией управления, использованием Big Data, аналитики социальных сетей, а также внедрением ESG-отчётности и стандартов GRI (Global Reporting Initiative). Эти инструменты позволят объективно оценивать влияние деятельности организации на общество и среду, повышая качество стратегических решений.

Таким образом, стейкхолдерский подход является неотъемлемым элементом современного стратегического управления. Он способствует формированию системы взаимовыгодных отношений между организацией и её окружением, позволяет учитывать интересы всех участников и обеспечивает устойчивое развитие бизнеса в долгосрочной перспективе. В современных реалиях ориентация на баланс интересов, диалог и социальную ответственность становится ключевым фактором успеха.

Список литературы:

1. Бариленко В.И. Методология мониторинга и аналитической оценки эффективности инновационных проектов на основе стейкхолдерского подхода: учебное пособие / В.И. Бариленко, В.В. Бердников, О.Ю. Гавель, Ч.В. Керимова. Москва: Русайнс, 2024. 209 с.
2. Харин А.Г., Гареев Т.Р. Стейкхолдерский подход в управлении организациями: перспективы применения теоретико-игровых моделей // Пространство экономики. 2014. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/steykholderskiy-podhod-v-upravlenii-organizatsiyami-perspektivy-primeneniya-teoretiko-igrovyyh-modeley> (дата обращения: 21.10.2025).

УДК 331.108:338.24

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В АДАПТАЦИИ К РЕГУЛЯТОРНЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ

Вагапова Ксения Анатольевна,
Министерство финансов Калужской области, x.vagapova@yandex.ru

THE ROLE OF CORPORATE CULTURE OF RUSSIAN ORGANIZATIONS IN ADAPTING TO REGULATORY CHANGES

Vagapova Kseniya Anatolyevna,
Ministry of Finance of the Kaluga Region, x.vagapova@yandex.ru

Аннотация: в работе исследуется роль корпоративной культуры как ключевого внутреннего фактора, влияющего на способность российских организаций адаптироваться к регуляторным изменениям, а также производится анализ примеров регуляторных изменений в Российской Федерации.

Ключевые слова: корпоративная культура, регуляторные изменения, адаптация бизнеса, трудовое законодательство, ESG, цифровизация.

Abstract: the paper examines the role of corporate culture as a key internal factor influencing the ability of Russian organizations to adapt to regulatory changes, and analyzes examples of regulatory changes in the Russian Federation.

Keywords: corporate culture, regulatory changes, business adaptation, labor legislation, ESG, digitalization.

В настоящее время российские организации вынужденно сталкиваются с рядом вызовов, связанных как с геополитической обстановкой, так и с последствиями COVID-19. Все это повлекло за собой ряд регуляторных изменений, призванных стабилизировать рынок и прийти к балансу между государственным контролем и гибкостью регулирования. В последние годы российская экономика была подвержена существенным изменениям: от повсеместной цифровизации до адаптации к международным нормам, таким как GDPR – генеральный регламент о защите персональных данных. В связи с этим перед отечественными компаниями встала задача встроить новые требования и решения в привычные операционные процессы, избежав повышения издержек и рисков.

При этом не все организации могут сравнительно легко адаптироваться к постоянно изменяющейся экономической среде. Многим из них приходится сталкиваться с трудностями, такими как потеря партнеров, рост кредитной нагрузки, дефицит кадров и сложности в их обучение, отсутствие технической поддержки.

Во многом внимание компаний сфокусировано на внешних факторах и минимизации влияния внешней среды, однако немаловажными, а порой и решающими являются факторы именно внутренней среды, а особенно корпоративная культура. Именно благодаря ей определяются рамки восприятия изменений, а также определяется готовность сотрудников на слаженную и организованную работу, соответствующую целям и миссии компании, их способность к обучению и адаптации, влияет на скорость принятия решений и доверие к управленческим решениям руководства.

Таким образом, актуальность данной работы заключается в двух факторах – во-первых, это ускорение регуляторных изменений как ответ на технологические вызовы (цифровизация) и политической ситуации (импортозамещение, ESG-трансформация). Во-вторых, возросло внимание к человеческим ресурсам в управлении, стало очевидно, что даже совершенные управленческие процессы могут потерпеть неудачу в отсутствии поддержки со стороны корпоративной культуры.

Основной целью данной работы является определение того, как элементы корпоративной культуры могут повлиять на способность организаций приспособливаться к регуляторным изменениям в экономике и сделать на основе этих данных сделать предложения по усилению адаптивности.

Прежде чем перейти непосредственно к анализу адаптивности российских организаций в разрезе их корпоративной культуры, необходимо дать определение этому термину. Анализ термина «корпоративная культура» с точки зрения разных авторов представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Трактовка термина «корпоративная культура» разными авторами

Автор(ы)	Трактовка термина
Г. Морган	Корпоративная культура — это система коллективных базовых представлений, приобретаемых группой при разрешении проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые доказали свою эффективность и поэтому рассматриваются как ценность и передаются новым членам группы в качестве правильной системы восприятия, мышления и чувствования в отношении названных проблем.
К. Шольц	Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения.
В.В. Томилов	Корпоративная культура — это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации; это образ мышления, действия и существования. Культура корпорации может рассматриваться как выражение основных ценностей в организационной структуре; системе управления; кадровой политике, оказывая на них свое влияние.
В.А. Спивак	Культура корпорации - очень сложное, многослойное, динамичное явление, включающее и материальное, и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам.
В.В. Козлов	Корпоративная культура – это система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентификации работников с предприятием и перспективами его развития].

Таким образом, можно сделать вывод, что определение термина «корпоративная культура» достаточно противоречиво. Однако можно выявить общие признаки: все авторы определяют корпоративную культуру как один из ключевых факторов, определяющих поведение сотрудников и их адаптацию, а значит, и определяющих способность адаптироваться самой организации.

Теперь, когда мы поняли, что понимается под термином «корпоративная культура», можно перейти к анализу некоторых регуляторных изменений, которые оказали наибольшее влияние на нее. Для начала, стоит отметить, что уход иностранных компаний из России повлек за собой ряд негативных последствий, таких как потеря рабочих мест, повлекшая за собой дисбаланс между спросом и предложением рабочей силы в разных отраслях, что все равно не решило вопрос с дефицитом высококвалифицированных кадров. Согласно данным исследований, темпы роста потребности в работниках в 2023-2024 гг. превышают соответствующие значения аналогичных периодов 2018-2020 гг. и 2020 г [6]. Несмотря на относительную свободу российских филиалов и их приверженность к российской корпоративной культуре, это заставило многие компании заново перенимать основы отечественной практики или приходиться к сочетанию обеих моделей управления. Изменились также системы мотивации, став несколько проще.

Кроме того, изменения претерпело трудовое законодательство страны – здесь можно отметить как изменения в системе премирования, так и в правилах удаленной работы, условия которой теперь должны быть прописаны в договорах, а также повсеместно внедряется электронный документооборот. Данные изменения затронули не только официальные отношения между сотрудниками, но и более неформальные, меняя ценностные ориентиры и поведение. В перспективе это поможет усилить увлеченность сотрудников, их понимание процессов и их целостности, что способствует большей продуктивности.

Важно отметить внедрение ESG-системы. Во многом регуляторные изменения в данной области коснулись и отчетности, и финансирования и управления отходами. Российскими компаниями пришлось адаптироваться к глобальным трендам, хоть и в связи с геополитической ситуацией фокус сместился на сотрудничество с азиатскими странами и БРИКС. Банком России были предоставлены ряд рекомендаций о стратегии климатического перехода и учете климатических рисков, а также принят

ряд законов о «зеленом» финансировании и правилах управления отходами. Это привело к системной трансформации деловой среды и государственного управления. Теперь соответствие ESG-стандартам стало обязательным условием для получения льготного финансирования, а также возросла значимость рисков, связанных с климатической политикой для инвесторов. Также это оказало непосредственное влияние на корпоративную культуру российских компаний – на первый план выходит социальная ответственность сотрудников, важное значение приобретает снижение углеродного следа, а корпоративная этика становится новым конкурентным преимуществом. Соответствие ESG-стандартам расширяет круг стейкхолдеров компании – в ее поле зрения попадают и сотрудники, и местные сообщества, что значительно меняет систему принятия управленческих решений.

Ряд санкционных ограничений и повсеместное импортозамещение также оказали большое влияние на корпоративную культуру российских компаний. Во многом это обусловлено в необходимости замены программного обеспечения, перестройке логистических и производственных цепочек. Особенно непросто стало компаниям, неспособным быстро и гибко адаптироваться к стремительным изменениям. Однако это помогло сформировать культуру стратегического планирования, где на первую роль выходят долгосрочная независимость.

Для ряда российских компаний, сотрудничающих с западными клиентами или использующих метрические сервисы, попадают под действие GDPR. Это требует принятия ряда решений в области защиты и обработки данных. В перспективе соблюдение данных требований не только внушает доверие со стороны заинтересованных лиц, но и обеспечивает соответствие культуре прозрачности.

Таким образом, можно выявить следующие стратегии для адаптации организации к регуляторным изменениям:

- 1) Нарращивание компетенций и развитие: это может включать как регулярные тренинги, так и повышение квалификации, дополнительное обучение персонала;
- 2) Гибкие структуры, например, децентрализация аппарата для более эффективного и быстрого принятия решений;
- 3) Поддержание интеракции: это все также проведение тренингов, но уже направленных на сплочение персонала, а также культура «дружбы» с клиентами компании;
- 4) Стимулирование инноваций.

В настоящее время, согласно данным Интерфакс, тройкой компаний-лидеров с наиболее прогрессивной корпоративной средой можно назвать следующие: «Газпром-нефть», СБЕР и СИБУР. Далее в списке идут такие крупные российские компании, как «Т-Банк», «Яндекс» и «X5-Group». Именно эти компании обладают высокой динамикой изменений, положительным образом, высоким уровнем корпоративной лояльности и быстрой адаптивностью [8]. Кроме перечисленных компаний, стоит отметить Вкусвилл и Ozon, прогрессирующие в данном направлении и уже зарекомендовавшие себя как открытые к экспериментам и постоянно развивающиеся. Особенно привлекательными такие компании остаются для молодых людей, так как молодые специалисты более ориентированы на организации с гибкой корпоративной культурой, где ценятся инициатива и возможность не только профессионального, но и личностного роста.

Многие компании в настоящие дни стремятся внедрить в управление персоналом «культуру будущего» – это относится как к внедрению well-being программ в рабочий процесс, направленных на поддержание физического и ментального здоровья сотрудников, так и к повсеместному внедрению экологической культуры (например, создание «зеленых» KPI для персонала и ведение отчетности по ESG-показателям).

Исходя из вышесказанного, можно выявить следующие рекомендации для усиления адаптивности корпоративной культуры компаний: во-первых, это необходимость развития культуры обучения и поощрение инициативы в обучении сотрудников, поддержка их предложений; во-вторых, стимулирование открытости – создание каналов для обратной связи, поддержка долгосрочных доверительных отношений с клиентами и партнерами. Также это автоматизация процессов и их цифровизация, которые не только упрощают рабочий процесс и позволяют сотрудникам сконцентрироваться на других задачах, но и обеспечивает прозрачность и точность процессов. Наконец, это формирование кросс-функциональных команд, призванных обеспечить быстрое реагирование на регуляторные изменения.

Наконец, перейдем к основным трендам в корпоративной культуре на ближайшую перспективу:

- 1) Рост ценности коммуникации – это относится как к сокращению дистанции между высшим звеном управления и исполнителями, так и к простому развитию общения внутри коллектива, его сплочение; появление общих ценностей;

2) Смена вектора с базовых целей функционирования компании на соответствие общественным ценностям;

3) Изменение отношения к сотрудникам – его восприятие не как исполнителя, но как партнера и основного заинтересованного лица.

4) Внедрение экологических и социальных инициатив, что оказывает непосредственное влияние на репутацию компании;

5) Цифровизация процессов, а также обучение работе с искусственным интеллектом – данная сфера еще остается малоизученной, но имеет большие перспективы;

6) Таргетирование – более узкий подход к сотрудникам позволит обеспечить соблюдение интересов разных социальных групп в зависимости от возраста и их интересов.

Таким образом, в наши дни корпоративная культура приобретает наибольшее значение в разрезе постоянно изменяющейся экономической среды. Ключом к успеху российских компаний становится ее многослойность и разнообразие, а также большая забота о сотрудниках. Успешная корпоративная культура становится не просто продиктована трендами, но одним из конкурентных преимуществ для компании.

Список литературы:

1. Андарова Р.К. Кадровые стратегии, кадровая безопасность и корпоративная культура в системе трудовых отношений: теория, методология и практика: монография / Р.К. Андарова, Т.А. Мукашев, П.В. Симонин; под ред. П. В. Симонина. Москва: Русайнс, 2025. 117 с.
2. Курбацкая Т.Б. Институционализация корпоративной культуры и трудовых отношений: методология и практика: монография / Т.Б. Курбацкая, П.В. Симонин. Москва: Русайнс, 2021. 159 с.
3. Тышковская Е.В. Корпоративная культура, внутрикорпоративные коммуникации и бренд работодателя: учебник / Е.В. Тышковская, Л.А. Рудакова. Москва: КноРус, 2025. 429 с.
4. Губанова Е.В., Колесниченко Э.Л. Социальные функции бизнеса // Калужский экономический вестник. 2021. № 1. С. 25-29.
5. Демченко Е.В. О сущности понятия «корпоративная культура» // Молодой ученый. 2018. № 13 (199). С. 227-229.
6. Пяташкин А.С. Трансформация рынка труда России в условиях ухода международных компаний / А.С. Пяташкин, П.С. Щербаченко // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № 1.
7. Чагин Д.А., Губанова Е.В. Построение эффективного процесса подбора персонала для обеспечения развития компании // Человек. Социум. Общество. 2022. № 9. С. 107-111.
8. Определены бренды-лидеры с самой прогрессивной корпоративной средой // Интерфакс URL: <https://www.interfax.ru/russia/992555> (дата обращения: 10.11.2025).

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

УДК 316.454

ВИРТУАЛЬНЫЕ СПОРТИВНЫЕ СООБЩЕСТВА КАК НОВАЯ ФОРМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СОЦИАЛИЗАЦИИ СТУДЕНТОВ

Акимова Ирина Владимировна¹, Рожнов Андрей Александрович²,
Рожнова Анастасия Андреевна²¹ Калужский филиал Финансового университета, ivakimova@fa.ru² Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, roznov1976@yandex.ru,
rroznova1976@yandex.ru

VIRTUAL SPORTS COMMUNITIES AS A NEW FORM OF PROFESSIONAL SOCIALIZATION OF STUDENTS

Akimova Irina Vladimirovna¹, Rozhnova Anastasia Andreevna², Rozhnov Andrey Alexandrovich²¹ Kaluga Branch of the University of Finance, ivakimova@fa.ru² Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky, roznov1976@yandex.ru

Аннотация: в статье рассматриваются современные подходы к внедрению практических рекомендаций, основанных на конкретных инструментах и механизмах, направленных на повышение эффективности образовательного процесса. Анализируется значимость перехода от теоретических положений к практико-ориентированной деятельности, что способствует укреплению взаимосвязи между педагогической наукой и реальной образовательной практикой. Особое внимание уделяется вопросам адаптации методических разработок к условиям современной школы, повышению мотивации обучающихся и формированию устойчивых навыков. Представленные материалы могут быть полезны для педагогов, методистов и организаторов внеурочной деятельности.

Ключевые слова: виртуальные спортивные сообщества; студенты; профессиональная социализация; цифровая среда; спортивные платформы; цифровая грамотность; soft skills

Abstract: The article examines modern approaches to the implementation of practical recommendations based on specific tools and mechanisms aimed at increasing the effectiveness of the educational process. It emphasizes the importance of moving from theoretical frameworks to practice-oriented activities, which strengthens the connection between pedagogical science and real educational practice. Special attention is given to adapting methodological developments to the modern school environment, increasing students' motivation, and developing sustainable skills. The presented materials may be useful for teachers, methodologists, and extracurricular activity organizers.

Key words: virtual sports communities; students; professional socialization; digital environment; sports platforms; digital literacy; soft skills.

Цифровизация образования и повсеместное внедрение интернет-технологий радикально меняют представления о том, как формируется профессиональная и социальная идентичность студентов. Виртуальные спортивные сообщества - группы в социальных сетях, специализированные фитнес-приложения, платформы для совместных тренировок, онлайн-клубы и гибридные форматы взаимодействия – выступают новой социальной средой, где пересекаются здоровье, профессиональное становление и цифровая культура [1]. В контексте высшего образования такие сообщества не только дополняют традиционные практики физического воспитания, но и формируют условия для ранней профессионализации: обмен практиками, наставничество, организация проектов, создание цифрового портфолио и репрезентация профессиональных ролей в публичном пространстве.

Теоретические подходы к изучению виртуальных сообществ включают концепции «сообществ практики», теорию социального капитала и модели цифровой социализации, которые позволяют рассматривать такие платформы как пространства, где вырабатываются профессиональные нормы, репертуар практик и ожидания будущей профессии. Эти теории подчёркивают значимость коммуника-

тивных практик, взаимного обучения и коллективной рефлексии для становления профессиональной идентичности. Для студентов, обучающихся по направлениям, связанным со спортом, физической культурой, менеджментом в спорте и педагогикой, виртуальные спортивные сообщества предоставляют уникальный набор инструментов для профессионального развития - от доступа к методическим материалам до апробации собственных тренерских идей перед аудиторией сверстников и практиков [2].

Практическая значимость темы определяется несколькими факторами. Во-первых, растущая мобильность и цифровая вовлечённость студентов делают онлайн-практики повседневными: обучение, коммуникация и профессиональные контакты всё чаще происходят в сети. Во-вторых, современные работодатели в спортивной и смежных областях всё чаще ориентируются на цифровой след соискателей – их портфолио, активность в профессиональных сообществах, умение организовывать проекты в сети – что делает участие в виртуальных сообществах частью профессионального «стандарта». В-третьих, пандемический опыт продемонстрировал способность образовательных учреждений быстро перераспределять часть практических и теоретических форм в цифровую плоскость, что усилило интерес к устойчивым моделям гибридного обучения и взаимодействия.

Однако цифровизация сопряжена и с определёнными вызовами: неравный доступ к ресурсам (т.н. «цифровое неравенство»), необходимость повышения цифровой компетентности преподавателей и наставников, а также риски, связанные с поверхностностью сетевых связей и зависимостью мотивации от внешней верификации (лайки, комментарии). В российской научной повестке наблюдается растущий интерес к интеграции виртуальных спортивных сообществ в учебный процесс и к разработке методических рекомендаций для обеспечения их педагогической ценности [3]. Тем не менее, необходим системный синтез существующих исследований, чтобы выстроить чёткую картину функций сообществ, их педагогического потенциала, ограничений и способов интеграции в вузовскую практику.

Цель научной статьи – систематизировать отечественную литературу (2021–2025) о виртуальных спортивных сообществах как средстве профессиональной социализации студентов, выделить ключевые функции и педагогические возможности, оценить риски и ограничения, а также представить практическую модель внедрения и рекомендации для образовательных организаций. Для достижения цели выполнен структурированный аналитический обзор, включающий контент-анализ выделенных публикаций и синтез эмпирических и теоретических подходов.

Для интерпретации эффектов участия студентов в виртуальных спортивных сообществах были выбраны следующие подходы:

1. Сообщества практики, как подход, который акцентирует внимание на совместном обучении через практику, обмен опытом и коллективном развитии профессиональных навыков. В контексте виртуальных спортивных сообществ это проявляется в совместном создании тренерских программ, обсуждении методик и организации совместных мероприятий.

2. Теория социального капитала – в рамках которой рассматривается сеть социальных связей как ресурс, который обеспечивает доступ к информации, поддержке и возможностям карьерного роста. Виртуальные сети позволяют наращивать такой капитал посредством цифровых контактов, рекомендаций, публичной демонстрации достижений.

3. Цифровая социализация, подчеркивающая роль цифровых сред в формировании норм, ролей и профессиональных ожиданий, включая специфику коммуникации в медиапространстве, выработку цифровой идентичности и освоение инструментов цифрового взаимодействия.

4. Педагогическая теория гибридного обучения как интеграция офлайн и онлайн практик, учитывающая, что обе среды дополняют друг друга: онлайн – для доступа, мотивации и репозитории материалов, а офлайн – для практической отработки физических навыков и личной коммуникации.

Комбинация этих подходов даёт аналитический каркас для оценки влияния виртуальных спортивных сообществ на профессиональную социализацию студентов и позволяет формулировать рекомендации по их педагогическому использованию.

Работа выполнена в формате аналитического обзора литературы, включающего отечественные рецензируемые журналы и сборники. Основной метод – контент-анализ: фиксирующий тематические кластеры, упоминаемые функции сообществ, методики интеграции в образовательную практику, эмпирические данные (описательные и количественные), указания на риски и рекомендации авторов. Для синтеза использован индуктивный подход: из отдельных наблюдений выведены обобщённые положения и практические модели.

Особенность метода заключается в том, что аналитический обзор не заменяет систематического мета-анализа (нет количественной агрегации эффектов), но даёт содержательный синтез теоретико-эмпирических позиций, необходимых для выработки практических рекомендаций и планирования эмпирических исследований.

В отечественной литературе виртуальные спортивные сообщества определяются как совокупность цифровых платформ и форм взаимодействия, объединяющих пользователей вокруг практик физической активности, тренировок, спортивного образования и управления спортивными проектами [4]. Они включают: публичные и закрытые группы в социальных сетях, специализированные приложения (трекеры, платформы для онлайн-тренировок), форумы для обмена методиками, платформы для сертификации и повышения квалификации, а также гибридные формы, где онлайн-активность поддерживает офлайн-события. В процессе исследования установлено, что авторы отмечают, что такие сообщества обладают рядом отличительных признаков:

- практический обмен методическими и практическими материалами;
- многоуровневая модерация – участие как академических преподавателей и практикующих тренеров, так и лидеров мнений;
- репрезентативность – возможность публично демонстрировать достижения и формировать цифровое портфолио;
- асинхронность и мобильность – доступность материалов и взаимодействия в любое время и с мобильных устройств, что расширяет охват студентов [5].

В процессе анализа были установлены следующие ключевые функции виртуальных спортивных сообществ, имеющих свои механизмы реализации и педагогические последствия:

1. Социализирующая функция включающая установление профессиональных контактов, создание сетей взаимной поддержки и обмен опытом между студентами, выпускниками, тренерами и работодателями. Социальная ткань сообщества укрепляется через совместные проекты, обсуждения кейсов и совместные челленджи, что формирует предпосылки для дальнейшей профессиональной интеграции. Это особенно важно для студентов профильных направлений: они получают раннюю обратную связь и пример моделирования профессиональных ролей.

2. Мотивационная функция, эффект которой, во многом, достигается через геймификацию (рейтинги, бейджи), публичные отчёты о прогрессе и соревновательные элементы. Исследования показывают, что участие в регулярных онлайн-челленджах повышает приверженность тренировочному режиму и способствует формированию привычки к регулярной физической активности.

3. Образовательная функция, в рамках реализации которой сообщества выступают в качестве канала распространения методик, инструкций, видеоуроков, вебинаров и методических пособий. Для студентов это расширяет доступ к практическим примерам и современным методикам, а также позволяет отслеживать новые тренды и стандарты в профессиональной практике.

4. Организационная функция, как платформа, используемая для координации мероприятий, набора участников на стажировки, организации гибридных соревнований и проектной деятельности. Это развивает у студентов навыки проектного менеджмента, коммуникации и планирования – важные компетенции для будущих менеджеров спорта и организаторов мероприятий [6, 15].

5. Репутационная функция, реализуемая через цифровое портфолио, публикации и активность в профессиональных сообществах студенты формируют видимый профиль, который может быть учтён при трудоустройстве. Активность в сети становится компонентом профессионального бренда молодого специалиста.

В процессе исследования был сформулирован ряд возможных направлений интеграции виртуальных спортивных сообществ:

- гибридные образовательные модули – курс, где онлайн-часть обеспечивает теоретическую и методическую базу, а офлайн – практическую отработку навыков. Оценивание может включать онлайн-портфолио, отчёты о проектной деятельности и рефлексию;
- наставничество через платформы – построение пар «студент-практик», система обратной связи и кейс-обсуждений в кругу сообщества;
- проектные практики – организация студенческих стартапов и мероприятий в совместных сообществах с реальными партнёрами (спортклубы, муниципалитеты), что даёт опыт взаимодействия с заказчиком и управленческую практику;
- методические банки и репозитории – создание внутриуниверситетских коллекций методик и видеоуроков с экспертной валидацией;

– ключевым условием успешной интеграции является подготовка преподавателей: повышение их цифровой и методической компетентности, обучение модерации сообществ и мониторингу качества контента.

В тоже, по мнению современных исследователей, виртуализация спортивных сообществ может иметь и определенные риски [6]. Проведя их анализ все риски были распределены на следующие группы:

- психофизиологические, к которым мы отнесли: цифровую перегрузку, выгорание, снижение качества сна и внимания у студентов при чрезмерной онлайн-активности;
- социально-педагогические приводящие к поверхностности в коммуникации, риску формирования «фальшивой» мотивации, ориентации на внешние одобрения;
- технические и этические: недостоверность данных приложений (погрешности трекинга), вопросы приватности данных, утечка персональной информации и отсутствие стандартов качества контента.

Установлено, что авторы рекомендуют выстраивать определенную политику по этике цифрового взаимодействия и соответствовать стандартам проверки контента [7] и уже на этом основании внедрять учебные модули по цифровой гигиене и критическому потреблению онлайн-информации. На наш взгляд необходимы следующие этапы внедрения:

1. Оценка цифровой инфраструктуры вуза, уровня доступа студентов и потребностей целевых групп.
2. Разработка целей сообщества (образовательная, мотивационная и т.п.), форматов активности, роли модераторов и правил поведения.
3. Курсы повышения квалификации для преподавателей и студентов-кураторов по модерации, этике и методике онлайн-взаимодействия.
4. Ограниченный запуск в рамках одного курса или факультета с четкой системой сбора данных и оценки.
5. Использование как качественных (опросы, фокус-группы), так и количественных индикаторов (посещаемость, вовлеченность, динамика физической активности).
6. Изучение показателей мотивации, качества учебных результатов, развития soft skills, трудоустройства выпускников и репутационного эффекта.
7. Корректировка методик и стандартов на основе результатов пилота расширение практики на другие факультеты.

Современные образовательные и воспитательные практики требуют не только теоретического осмысления проблем, но и внедрения практических рекомендаций, основанных на конкретных инструментах и механизмах. Именно они позволяют перейти от абстрактных идей к реальным действиям, обеспечивая достижение поставленных целей в образовательном процессе. Такой подход становится особенно актуальным в контексте обсуждаемой темы, поскольку даёт возможность эффективно внедрять современные технологии и методики в практику работы педагогов.

Отмечено, что аналитический обзор не обеспечивает количественной синтезированной оценки эффектов (мета-анализ) и опирается на доступность публикаций в отечественных рецензируемых источниках. Многие исследования имеют локальный или описательный характер, что ограничивает переносимость выводов на все вузы без учёта контекстных факторов. Кроме того, в литературе мало работ, систематически оценивающих долгосрочные эффекты участия в виртуальных сообществах на трудоустройство и профессиональную траекторию, что требует дальнейших лонгитюдных исследований. Но в тоже время он подтверждает, что виртуальные спортивные сообщества являются многоаспектной и перспективной формой профессиональной социализации студентов. Они выполняют интегрированную роль: сочетают социализирующие, мотивационные, образовательные, организационные и репутационные функции, что создаёт благоприятные условия для формирования профессиональной идентичности и развития, востребованных на рынке труда компетенций (коммуникация в цифровой среде, проектный менеджмент, навыки наставничества и лидерства).

Практическая ценность виртуальных сообществ проявляется в том, что они расширяют доступ студентов к разнообразным методическим материалам, обеспечивают платформу для апробации собственных практик и позволяют выстраивать контакты с практикующими специалистами и потенциальными работодателями. Совокупность этих эффектов способствует накоплению социального капитала, что может положительно сказаться на карьерных траекториях молодых специалистов в спортивной индустрии и смежных областях [8].

Однако педагогический потенциал сообществ реализуется не автоматически. Ключевыми факторами успешной интеграции являются: наличие методического сопровождения, подготовленные кадры (преподаватели, модераторы, наставники), техническая инфраструктура и системный мониторинг эффективности. Без этих условий сообщества рискуют превратиться в фрагментарные и поверхностные пространства активности, где мотивация поддерживается внешними стимулами и не трансформируется в устойчивые профессиональные компетенции.

Риски связаны с психофизиологическими эффектами чрезмерного пребывания в сети, социальной поверхностностью коммуникаций, этическими и техническими нюансами (конфиденциальность данных, точность мобильных измерений), а также с неравным доступом студентов к цифровым ресурсам, что может усилить существующие образовательные и социальные неравенства. Для минимизации рисков требуется выработка внутренних политик, стандартов качества контента и программ обучения цифровой гигиене.

На практике вузам рекомендуется реализовывать пилотные гибридные проекты с чёткой системой мониторинга (количественные и качественные метрики), интегрировать участие в сообществах в учебные результаты и портфолио студентов, организовать курсы повышения квалификации для преподавателей и выработать методические пособия по этике, модерации и оценке цифровой активности. Важным направлением являются партнёрства с профессиональными и коммерческими структурами спортивной индустрии для обеспечения реальных практик и стажировок, совмещённых с цифровыми усилиями студентов. Это позволит создать связный путь от цифровой активности к реальной профессиональной практике и трудоустройству.

Для научного сообщества и практиков необходимы дальнейшие эмпирические исследования: лонгитюдные и квази-экспериментальные исследования, оценки качества цифрового контента, анализ влияния цифрового неравенства и изучение трансляции цифрового социального капитала в реальные карьерные результаты. Совокупность этих исследований даст более строгую доказательную базу для массового внедрения и масштабирования успешных практик.

В заключение: виртуальные спортивные сообщества представляют собой мощный инструмент как для поддержки здоровья студентов, так и для их профессиональной социализации. При условии продуманной методической поддержки, этики взаимодействия и внимания к вопросу доступности они способны стать неотъемлемой частью современного образовательного ландшафта, способствуя формированию компетентных, цифрово-грамотных и социально активных профессионалов в сфере спорта и физической культуры.

Список литературы:

1. Виниченко М.В. Характер влияния цифровизации и искусственного интеллекта на социокультурную среду и образование в условиях пандемии: взгляды студентов поколения Z России и Словакии //Перспективы науки и образования. 2021. №. 3 (51). С. 26-42.
2. Гончаренко Д.И., Бровкин А.П. Сущность и содержание понятий «киберспорт» и «компьютерный спорт» //Педагогико-психологические и медико-биологические проблемы физической культуры и спорта. 2022. Т. 17. №. 2. С. 84-91.
3. Ахмедов А.О. Использование фиджитал-технологий в повышении уровня физической подготовленности учащихся школ на секционных занятиях по спортивным играм //Перспективы науки и образования. 2024. №. 3 (69). С. 436-454.
4. Суrowa Н.Ю. Цифровая образовательная среда по физической культуре и спорту в вузе //Теория и практика физической культуры. 2021. №. 1. С. 47-49.
5. Козлова Н.Н. Аксиологические основания дискурсивного поля семейных онлайн-сообществ современной России //Женщина в российском обществе. 2025. №. 1. С. 100-111.
6. Минбалеев А.В., Титова Е.В. Правовые проблемы и риски проведения спортивных мероприятий в метавселенной //Человек. Спорт. Медицина. 2023. Т. 23. №. S1. С. 136-142.
7. Филипова И.А. Создание метавселенной: последствия для экономики, социума и права //Journal of Digital Technologies and Law. 2023. Т. 1. №. 1. С. 7-32.
8. Харланова Е.М. Воспитание цифрового поколения: роль виртуальных сообществ //Образование и наука. 2024. Т. 26. №. 1. С. 103-132.

УДК 316.454

**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ СТУДЕНТОВ ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ:
РОЛЬ ФИЗИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ В ПРОФИЛАКТИКЕ****Акимова Ирина Владимировна¹, Рожнов Андрей Александрович²,
Рожнова Анастасия Андреевна²**¹ Калужский филиал Финансового университета, ivakimova@fa.ru² Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, roznov1976@yandex.ru,
rroznova1976@yandex.ru**PROFESSIONAL BURNOUT OF ECONOMICS STUDENTS: THE ROLE OF PHYSICAL
ACTIVITY IN PREVENTION****Akimova Irina Vladimirovna¹, Rozhnova Anastasia Andreevna², Rozhnov Andrey Alexandrovich²**¹ Kaluga Branch of the University of Finance, ivakimova@fa.ru² Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky, roznov1976@yandex.ru

Аннотация: Профессиональное (академическое) выгорание учащихся вузов - многокомпонентное явление, включающее эмоциональное истощение, деперсонализацию и снижение чувства личной эффективности. В отечественной отмечается широкая представленность исследований, связывающих уровень физической активности с выраженностью симптомов выгорания. Цель настоящего обзора - осуществить полный аналитический обзор отечественных публикаций и предложить практические рекомендации по использованию волейбола, как специфического средства профилактики академического выгорания у студентов. Метод - систематический качественный анализ выбранных рецензируемых публикаций и отчетов, сопоставление результатов и выделение рабочих рекомендаций для вуза. Результаты обзора подтверждают наличие устойчивой обратной связи: регулярные занятия волейболом и другими формами двигательной активности ассоциируются со снижением тревожности, улучшением настроения и уменьшением критериев эмоционального истощения. Практические рекомендации включают организацию факультативных волейбольных модулей, мониторинг показателей выгорания и интеграцию психопрофилактических семинаров.

Ключевые слова: эмоциональное выгорание; студенты; экономическое образование; физическая активность; профилактика; стресс.

Abstract: Abstract: Professional (academic) burnout of university students is a multicomponent phenomenon that includes emotional exhaustion, depersonalization, and a decreased sense of personal effectiveness. There is a wide range of studies in Russia linking the level of physical activity with the severity of burnout symptoms. The purpose of this review is to provide a complete analytical review of domestic publications and to offer practical recommendations on the use of volleyball as a specific means of preventing academic burnout among students. The method is a systematic qualitative analysis of selected peer-reviewed publications and reports, comparing the results and highlighting working recommendations for the university. The results of the review confirm the presence of a stable feedback: regular volleyball and other forms of physical activity are associated with reduced anxiety, improved mood, and reduced criteria for emotional exhaustion; the most commonly recommended "dose" is 2-3 sessions per week for 30-60 minutes. However, most domestic studies have a cross-sectional design, limited samples, and few standard biomarker data; RCTs and longitudinal studies are required to clarify the long-term effect and mechanisms. Practical recommendations include the organization of optional volleyball modules, monitoring of burnout indicators and the integration of psychoprophylactic seminars.

Keywords: emotional burnout; students; economic education; physical activity; prevention; stress.

Профессиональное выгорание студентов – одна из наиболее актуальных и остро стоящих проблем современного высшего образования, оказывающая прямое влияние на качество учебного процесса, уровень усвоения знаний и дальнейшую профессиональную адаптацию выпускников [1]. В условиях возрастающей учебной нагрузки, информационного перенасыщения и высокой конкуренции

у многих студентов уже на первых курсах появляются признаки хронического стресса и эмоционального истощения. Российские и международные исследования указывают на то, что профессиональное выгорание формируется постепенно и может проявляться в виде снижения учебной мотивации, апатии, усталости, раздражительности, утраты интереса к выбранной профессии, а также снижения общей эффективности обучения [2].

В ходе анализа научной литературы, посвящённой проблеме профессионального выгорания у студентов, было выявлено, что данное явление представляет собой сложный, многокомпонентный процесс, затрагивающий эмоциональную, когнитивную и поведенческую сферы личности. Студенческий возраст является периодом интенсивного личностного и профессионального становления, что делает данную категорию особенно уязвимой к хроническому стрессу и переутомлению. Профессиональное выгорание приводит к снижению мотивации к обучению, ухудшению академической успеваемости, потере интереса к будущей профессии, а также к росту уровня тревожности и депрессии [3].

Особенно тревожным является тот факт, что симптомы выгорания регистрируются у значительной части студентов уже в первые годы обучения, когда идёт активное формирование профессиональной идентичности. Это повышает риск преждевременного разочарования в выбранной специальности, ухода из образовательных программ и дальнейших трудностей в профессиональной адаптации. В ряде исследований подчёркивается, что студенты, испытывающие эмоциональное истощение, демонстрируют более низкую вовлечённость в образовательный процесс, хуже усваивают материал и менее активно участвуют в профессионально значимых видах деятельности [4].

На этом фоне особую значимость приобретают профилактические программы, направленные на поддержание психоэмоционального благополучия студентов. Среди множества методов профилактики стрессовых состояний особое место занимает регулярная физическая активность, которая способствует снижению уровня тревожности, повышению стрессоустойчивости и улучшению общего самочувствия [5]. Международные и отечественные обзоры подчёркивают, что физические нагрузки выступают мощным защитным фактором от развития симптомов эмоционального выгорания как у студентов, так и у работников различных профессий [6].

Особенно эффективными в профилактическом аспекте являются командные игровые виды спорта, сочетающие физическую нагрузку с коммуникативной и эмоциональной вовлечённостью. Одним из наиболее доступных и популярных среди студентов является волейбол - динамичная дисциплина, объединяющая аэробные и анаэробные нагрузки, координационные действия и плотное социальное взаимодействие [7]. В отличие от индивидуальных видов физической активности, волейбол не только способствует улучшению физического состояния, но и укрепляет чувство принадлежности к группе, развивает навыки сотрудничества и взаимопомощи, формирует позитивный эмоциональный фон. Эти характеристики делают волейбол перспективным инструментом для профилактики профессионального выгорания, в особенности такого его компонента, как деперсонализация и цинизм, которые тесно связаны с чувством социальной изоляции и эмоционального отстранения [8].

Таким образом, в условиях роста психоэмоциональной нагрузки на студентов и снижения их устойчивости к стрессу внедрение регулярных занятий волейболом в образовательную среду может рассматриваться как одно из ключевых направлений профилактической работы в вузах. Этот вид активности объединяет в себе физиологические, психологические и социальные эффекты, что делает его универсальным инструментом укрепления психического здоровья и повышения качества обучения.

Цели исследования:

1. Провести полный аналитический обзор отечественной литературы о взаимосвязи физической активности и академического выгорания студентов.
2. Синтезировать данные, выделить рабочие параметры эффективных программ (частота, продолжительность, формат).
3. Адаптировать рекомендации под волейбол как средство профилактики и предложить программно-методический модуль для внедрения в вузе.
4. Оценить методологические пробелы и сформулировать рекомендации для дальнейших исследований.

Методическая база статьи – обзор публикаций отечественных авторов за 2019–2024 годы, индексированных в РИНЦ. В результате проведенного систематического анализа, сравнительного сопоставления эмпирических данных и оценки практических рекомендаций сделаны следующие выводы:

1. Ряд источников подтверждает, что значительная доля студентов демонстрирует признаки эмоционального истощения или деперсонализации, а именно, в разных исследованиях доля «высокого»

риска или выраженных симптомов варьирует, но свидетельства указывают на системную проблему, усиливающуюся в периоды сессий и при совмещении учёбы с работой. Отдельные выборки, в том числе среди студентов экономических факультетов, показывают повышенную уязвимость из-за специфики нагрузки и эмоционального контакта с профессиональным содержанием [9]. Эти данные подтверждаются отечественными обзорами и тематическими исследованиями, фиксирующими наличие проявлений выгорания в студенческой среде.

2. Отмечается устойчивая корреляция, в частности, регулярная физическая активность ассоциируется с более благоприятными показателями по тревожности, качеству сна и самооценке физического состояния, а в ряде локальных интервенционных работ фиксируются улучшения показателей эмоционального состояния после программ физической активности [10]. Описываемая частота занятий, не менее двух в неделю – при которой эффект становится заметным в выборках студентов. Большинство работ подчёркивают важность групповой организации занятий для повышения приверженности и получения дополнительного социального эффекта. Подтверждение эффективности физической активности – снижение выгорания отмечено в отечественной литературе и специализированных обзорах.

3. Эмпирические данные и эффект от использования в качестве средства физической активности волейбола. Волейбол, как объект исследования представлен в ряде работ, рассматривающих влияние тренировочных занятий на физическую подготовку, когнитивную работоспособность и эмоциональное состояние студентов. Эмпирические статьи и отчёты описывают уменьшение тревожности, улучшение концентрации и положительную динамику самооценки у участников волейбольных секций и модулей [11]. Командный компонент волейбола подчёркивается как специфический фактор: взаимодействие, совместная ответственность, поддержка товарищей по команде усиливают психологическую устойчивость и противодействуют чувству отчуждения, свойственному компоненту деперсонализации выгорания. Отдельные методические статьи детализируют структуру занятий, «дозировку» и рекомендованные элементы (разминка, техническая часть, игровая нагрузка, заминка и релаксация). Данные по волейболу в российской литературе однозначно указывают на позитивные изменения, хотя чаще – в рамках локальных программ и отчётов с ограниченными выборками.

4. Форматы и «дозировка» эффективных программ показал следующие результаты: наиболее эффективны модули частотой 2–3 занятия в неделю по 30–60 минут, комбинирующие игровую часть с восстановительными практиками (дыхание, заминка, растяжка). Командная организация повышает соблюдаемость; добровольный характер участия и возможность выбора формата – важны для мотивации студентов. В ряде источников приведены примеры 8 – 12 недельных модулей с промежуточной оценкой на 4 – 6 неделе и финальной оценкой на завершении курса.

5. Исследования и обзоры выделяют несколько физиологических и психосоциальных механизмов: улучшение сна, нормализация гормонального ответа на стресс, повышение общей физической выносливости и стойкости; улучшение вегетативной регуляции; снижение тревожности, укрепление самооценки; поддержка группы, чувство принадлежности, снижение изоляции, повышение показателей командной эффективности, которые снижают риск деперсонализации.

Однако, у большинства отечественных публикаций данные по биомаркерам ограничены, а в ряде работ отмечены типичные ограничения: одноразовые опросы, небольшие выборки, отсутствие случайной рандомизации и дефицит объективных биомаркеров, что затрудняет выделение причинно-следственных связей и оценку длительности эффекта. Также часто используется множество разных шкал выгорания, не унифицированных для российских студентов, что затрудняет сравнение результатов между работами. Указанные нами ограничения в отечественных исследованиях не позволяют однозначно утверждать причинно – следственную связь и длительность эффекта от физической активности. Для получения более объективной картины необходимо детальное изучение таких объективных физиологических маркёров, как липиды крови, гликированный гемоглобин, плотность костной ткани, а также цифровых биомаркеров.

В тоже время, в отечественных научных материалах 2021–2025 гг. сделан объективный вывод, что регулярная физическая активность – включая волейбол – связана с улучшением эмоционального состояния студентов и снижением маркёров тревожности и усталости, что логически сопоставимо с уменьшением риска академического выгорания в популяционном масштабе.

На наш взгляд данный факт обусловлен специфическими преимуществами волейбола перед индивидуальными видами активности: сочетание физической нагрузки с выраженным социальным компонентом усиливает чувство принадлежности и поддерживает самооценку, что критично для предотвращения деперсонализации – одного из трёх ключевых компонентов выгорания [12].

Таким образом, университетам целесообразно внедрять факультативные волейбольные модули (2–3 раза в неделю, по 30–60 мин) с обязательным мониторингом показателей выгорания и обратной связью, а также интегрировать в процесс обучения семинары по саморегуляции и сну, что усилит эффект модулей. Отмечено, что данные практики экономичны, вписываются в рамки существующей спортивной инфраструктуры и популярны в студенческой среде.

Рассмотренные исследования показали, что одним из наиболее эффективных способов профилактики эмоционального истощения у студентов является регулярная физическая активность. Особую роль в этом контексте играет командный спорт, так как он не только способствует укреплению физического здоровья, но и создаёт социальную среду поддержки, способствует развитию коммуникативных навыков, повышает уровень самооффективности и уверенности в себе.

Волейбол, как один из популярных и доступных видов спорта в студенческой среде, имеет значительный потенциал как средство профилактики профессионального выгорания. Он сочетает в себе динамичность, тактическое мышление, необходимость командного взаимодействия и эмоциональную вовлечённость. Эти характеристики позволяют использовать занятия волейболом не только как средство физического воспитания, но и как инструмент формирования психологической устойчивости к стрессовым факторам учебного процесса.

Кроме того, занятия волейболом способствуют регуляции психоэмоционального состояния за счёт активации физиологических механизмов адаптации. Физическая активность стимулирует выработку эндорфинов и серотонина – биохимических веществ, способствующих улучшению настроения и снижению уровня тревожности. Это подтверждается рядом эмпирических исследований, которые фиксируют снижение уровня эмоционального выгорания у студентов, регулярно занимающихся спортом, по сравнению с контрольными группами.

Также важно подчеркнуть социально-психологический аспект: участие в командной игре формирует чувство принадлежности к группе, развивает навыки взаимопомощи и ответственности, что является мощным защитным фактором от формирования чувства одиночества и отчуждённости, часто сопровождающих выгорание. Систематическое участие в волейбольных занятиях позволяет студентам не только поддерживать физическую форму, но и повышать стрессоустойчивость, улучшать психоэмоциональный фон, а также выстраивать позитивные межличностные отношения [12].

Таким образом, можно заключить, что волейбол представляет собой эффективное средство профилактики профессионального выгорания студентов, объединяющее в себе физиологические, психологические и социальные механизмы воздействия. Его внедрение в систему регулярных занятий в вузах может стать одним из ключевых элементов комплексной программы по сохранению психического здоровья и повышению адаптационного потенциала обучающихся.

Список литературы:

1. Амбарова П.А., Зборовский Г.Е. Профессиональная адаптация вузовских студентов в меняющемся мире профессий //Образование и наука. 2023. Т. 25. №. 2. С. 191-223.
2. Каравашкина Р.И., Гуро-Фролова Ю.Р., Федотова Е.М. Снижение последствий влияния синдрома эмоционального выгорания на результативность работы преподавателя и вуза в целом //Экономика труда. 2022. Т. 9. №. 9. С. 1453-1472.
3. Кулешова О.С. Проблема эмоционального выгорания студентов и преподавателей: профилактика через организацию учебного процесса //Право и управление. 2024. №. 12. С. 381-385.
4. Егорышев С.А. Эмоциональное выгорание учителей как фактор снижения эффективности их профессиональной деятельности //Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2023. Т. 23. №. 1. С. 61-73.
5. Питкин В.А. Физические нагрузки как профилактика стресса у студентов-первокурсников //Ученые записки университета им. ПФ Лесгафта. 2023. №. 7 (221). С. 255-259.
6. Васин М.М., Елистратов И.А., Кумкин А.С. Разработка инструмента управления для предотвращения эмоционального выгорания в проектных командах //Вестник университета. 2023. №. 8. С. 5-14.
7. Журин А.В., Бодакин А.В., Корнеев Е.В. Волейбол как средство психосоматической реабилитации //Ученые записки университета им. ПФ Лесгафта. 2023. №. 1 (215). С. 161-164.
8. Симонова И.М. Развитие физических качеств у студентов средствами волейбола //Ученые записки университета им. ПФ Лесгафта. 2023. №. 3 (217). С. 422-426.

9. Велиева С.В. Вклад психических состояний в формирование эмоционального выгорания у работающих студентов и педагогов //Russian Journal of Education and Psychology. 2023. Т. 14. №. 3. С. 139-156.
10. Бурыкин И.М., Ибрагимов Т.М., Хафизьянова Р.Х. Влияние физической активности, тревожности и депрессии на качество жизни студентов медицинского университета в условиях пандемии covid-19 //Общественное здоровье и здравоохранение. 2023. №. 1 (76). С. 62-74.
11. Медведев И.Н., Махов А.С. Психологические характеристики юношей, занимающихся волейболом и спортивной ходьбой //Теория и практика физической культуры. 2022. №. 7. С. 58-58.
12. Бонкало Т.И., Полякова О.Б., Гребенникова В.М. Проблемное поле современных исследований учебного стресса студентов колледжей: мета-анализ публикаций Scopus 2024 //Проблемы современного педагогического образования. 2025. №. 86-1. С. 446-450.

КАЛУЖСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ВЕСТНИК
Научный журнал

№ 4 (2025)

Компьютерная верстка и подготовка оригинал-макета
Акименко В.А.

Дизайн обложки Гусев В.

Калужский филиал Финуниверситета г. Калуга, ул. Чижевского, 17
Тел.: (4842) 745443
E-mail: fa-kaluga@fa.ru
<http://www.fa.ru/fil/kaluga/about/Pages/default.aspx>

Формат 60×84/8. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Усл. печ. л. 3,75

Подписано в печать: 17.12.2025. Тираж 300. Заказ № 3149
Отпечатано в типографии: ИП Карпов А.Н.
Тел. (499) 638-27-50. Сайт: www.pravda-print.ru
127137, Москва, ул. Правды., д.24, стр.3