

УДК:330.341

DOI 10.26118/4494.2025.87.35.002

Ахмедова Лаура Алаудиновна,

Дагестанский государственный университет

Исаева Джамиля Гамзатовна,

Дагестанский государственный университет народного хозяйства

Магомедова Мадина Абдусаламовна,

Дагестанский государственный университет

Современные подходы к оценке рисков внедрения инноваций на промышленных предприятиях Республики Дагестан в условиях санкционного давления

Аннотация. В условиях геополитической нестабильности и усиливающегося санкционного давления на российскую экономику, промышленные предприятия Республики Дагестан сталкиваются с необходимостью переориентации на импортозамещающие технологии и внутренние инновационные решения. При этом высокая неопределенность внешней среды, ограниченный доступ к зарубежным компонентам и технологиям, а также недостаточная зрелость региональной инновационной инфраструктуры повышают риски неэффективного внедрения инноваций. Целью исследования является обновление и адаптация теоретических подходов к оценке рисков внедрения инноваций применительно к специфике промышленных предприятий Дагестана с учётом текущих экономических, технологических и политических реалий. В результате исследования технологических радаров Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП) и перечня высокотехнологичных направлений Минэкономразвития РФ предложена адаптированная методика оценки рисков, учитывающая региональные особенности. Выявлены ключевые группы рисков – финансово-экономические, кадровые, производственные и инфраструктурные – и их вес в контексте дагестанской промышленности. Результаты показывают, что успешное внедрение инноваций в Дагестане требует комплексного подхода, включающего как соответствие федеральным технологическим приоритетам, так и учёт региональных ограничений. Предложенный подход позволяет повысить обоснованность управленческих решений и снизить вероятность провала инновационных проектов.

Ключевые слова: инновации, риски, промышленные предприятия, Дагестан, технологический радар, санкционное давление, импортозамещение, оценка рисков.

Akhmedova Laura Alaudinovna,

Dagestan State University

Isaeva Dzhamilya Gamzatovna,

Dagestan State University of National Economy

Magomedova Madina Abdusalamovna,

Dagestan State University

Modern approaches to assessing the risks of innovation in industrial enterprises of the Republic of Dagestan under sanctions pressure

Abstract. In the context of geopolitical instability and increasing sanctions pressure on the Russian economy, industrial enterprises of the Republic of Dagestan face the need to reorient towards import-substituting technologies and internal innovative solutions. At the same time, the high uncertainty of the external environment, limited access to foreign components and technologies, as well as the insufficient maturity of the regional innovation infrastructure increase the risks of

ineffective innovation implementation. The purpose of the study is to update and adapt theoretical approaches to assessing the risks of innovation in relation to the specifics of industrial enterprises in Dagestan, taking into account current economic, technological and political realities. As a result of a study of the technological radars of the Center for Macroeconomic Analysis and Short-term Forecasting (ЦМАКП) and the list of high-tech areas of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, an adapted risk assessment methodology has been proposed, taking into account regional peculiarities. The key risk groups – financial, economic, personnel, industrial and infrastructural – and their weight in the context of Dagestan industry are identified. The results show that the successful implementation of innovations in Dagestan requires an integrated approach that includes both compliance with federal technological priorities and consideration of regional constraints. The proposed approach makes it possible to increase the validity of management decisions and reduce the likelihood of failure of innovative projects.

Keywords: innovations, risks, industrial enterprises, Dagestan, technological radar, sanctions pressure, import substitution, risk assessment.

Введение

Современная экономическая ситуация, сложившаяся в России после 2022 года, кардинально изменила условия функционирования промышленных предприятий. Особенно остро эти изменения ощущаются в регионах с недостаточно развитой научно-технической базой и зависимостью от импортных технологий, таких как Республика Дагестан. Санкционные ограничения, разрыв международных логистических цепочек и технологическая изоляция от западных рынков поставили перед региональной промышленностью задачу ускоренной трансформации на основе внутренних инновационных решений. Однако внедрение инноваций сопряжено с множеством рисков, от финансовых до репутационных, и требует системного подхода к их идентификации и управлению [7].

В отличие от крупных промышленных центров страны, Дагестан обладает ограниченными возможностями для самостоятельного технологического прорыва. Промышленный сектор республики представлен преимущественно предприятиями пищевой, перерабатывающей и лёгкой промышленности, а также машиностроительными и химическими производствами небольшого масштаба. Низкий уровень цифровизации, дефицит квалифицированных кадров и слабая интеграция с научно-образовательной инфраструктурой усугубляют риски инновационной деятельности [2]. В то же время федеральные инициативы по импортозамещению, такие как национальные проекты и программы поддержки малого и среднего инновационного предпринимательства, открывают новые возможности для регионального развития.

В этой связи актуальность исследования определяется необходимостью адаптации существующих методологических подходов к оценке рисков внедрения инноваций под специфику промышленных предприятий Дагестана. Особое значение приобретает сопоставление регионального потенциала с приоритетами федеральной технологической политики, включая обновлённый перечень высокотехнологичных направлений Минэкономразвития РФ и данные технологического радара ЦМАКП [8]. Целью исследования является обновление теоретической базы с учётом событий 2021-2025 гг., а также разработка практически применимого инструмента оценки рисков, ориентированного на реалии Дагестана.

Основная часть

1. Технологические приоритеты и потенциал Дагестана: сопоставительный анализ

В условиях санкционного давления ключевым ориентиром для предприятий становится соответствие своим инновационным проектам федеральным приоритетам. Министерство экономического развития РФ в 2023 году утвердило перечень 10 высокотехнологичных направлений, таких как искусственный интеллект, водородная энергетика, квантовые технологии, новые материалы и др. [5]. Одновременно ЦМАКП продолжает публиковать

технологические радары, отражающие как мировые, так и российские тренды. В 2025 году особенно остро выделяется разрыв между глобальными технологическими циклами и темпами их освоения в российских регионах.

Для Республики Дагестан наиболее перспективными направлениями, исходя из имеющегося производственного и научного потенциала, являются: новые материалы, ИКТ (в части цифровизации агропромышленного комплекса), энергетика (возобновляемые источники), а также биотехнологии (в пищевой и фармацевтической отраслях). При этом такие направления, как квантовые вычисления или суборбитальные полёты, не соответствуют текущему уровню развития региона.

Ниже представлена таблица 1, отражающая степень соответствия федеральных приоритетов возможностям Дагестана.

Таблица 1 – Сопоставление приоритетных технологических направлений и потенциала Республики Дагестан

Федеральное направление	Наличие научного/промышленного потенциала в Дагестане	Уровень реализуемости (по 5-балльной шкале)	Основные ограничения
Искусственный интеллект	Низкий (отдельные ИТ-стартапы, отсутствие ЦОД)	2	Кадры, инфраструктура
Водородная энергетика	Отсутствует	1	Отсутствие НИОКР-базы
Новые материалы	Средний (НИИ при ДГТУ, опыт в композитах)	4	Финансирование, масштаб
ИКТ / Новое ПО	Средний (развитие цифровых платформ в АПК)	3	Низкая цифровая зрелость
Биотехнологии / Медицина	Средний (фармацевтические и пищевые предприятия)	4	Сертификация, стандарты
Энергетика (ВИЭ)	Высокий (потенциал солнечной и ветровой энергии)	5	Инвестиции, регулирование
Квантовые технологии	Отсутствует	1	Полное отсутствие базы
Транспорт / Беспилотники	Низкий	2	Логистика, кадры

По таблице 1 видно, что Республика Дагестан обладает реальным потенциалом в направлениях, связанных с возобновляемой энергетикой, новыми материалами и биотехнологиями. Внедрение инноваций в этих сферах сопряжено с меньшими рисками и более высокой вероятностью коммерческого успеха. При этом вложение ресурсов в ультрасовременные, но малорелевантные для региона технологии (например, квантовые вычисления) чревато значительными финансовыми и репутационными потерями.

2. Классификация и ранжирование рисков внедрения инноваций в Дагестане

Адаптация общероссийской классификации рисков к условиям Дагестана требует учёта региональной специфики. По результатам экспертных опросов, проведённых среди руководителей 15 промышленных предприятий республики в 2024-2025 гг., а также анализа отчётности Минпромторга и Минэкономразвития Дагестана, удалось выделить наиболее значимые группы рисков.

Таблица 2 - Рейтинг рисков внедрения инноваций на промышленных предприятиях

Дагестана

Группа рисков	Индекс значимости (0–10)	Частота проявления (%)	Типичные проявления
Финансово-экономические	9.2	87	Превышение бюджета, отсутствие ГЧП, сложность привлечения инвестиций
Кадровые	8.9	82	Дефицит инженеров, утечка мозгов, низкая мотивация
Материально-технические	8.5	78	Срыв поставок комплектующих, моральное устаревание оборудования
Производственные	8.1	75	Несоответствие качества, нарушение циклов производства
Инфраструктурные	7.8	70	Отсутствие ЦОД, слабая транспортная доступность
Управленческие	7.5	68	Плохое планирование, отсутствие инновационной культуры
Сбытовые	7.0	60	Падение спроса, конкуренция с федеральными брендами
Информационные	6.8	58	Киберугрозы, отсутствие ERP-систем
Репутационные	5.9	45	Нарушение экологических норм, недобросовестная реклама

Из таблицы 2 видно, что наиболее критичными для предприятий Дагестана являются финансово-экономические и кадровые риски. Это связано как с ограниченным доступом к финансированию, так и с хроническим дефицитом высококвалифицированных специалистов в регионе. Репутационные риски, напротив, проявляются реже, что объясняется локальным масштабом большинства предприятий и их ориентацией на внутренний рынок. Таким образом, при оценке инновационных проектов следует в первую очередь минимизировать именно финансовые и кадровые угрозы, например, за счёт привлечения внешних экспертов, участия в госпрограммах и создания межотраслевых консорциумов.

Особое внимание следует уделять интеграции инновационных проектов в существующую производственную и социальную инфраструктуру региона. Так, успешные кейсы внедрения цифровых решений в агропромышленном комплексе Дагестана показывают эффективность сочетания федеральной поддержки, локальной адаптации технологий и активного участия региональных властей [11].

Кроме того, необходимо учитывать геополитический фактор: в условиях усиления санкций и сокращения поставок оборудования из-за рубежа предприятия вынуждены искать альтернативные источники комплектующих, в том числе в странах ЕАЭС и Азии. Это требует пересмотра логистических цепочек и усиливает материально-технические и производственные риски [4].

Для снижения общего уровня неопределенности предлагается двухуровневая система оценки рисков: соответствие инновации федеральным и региональным приоритетам, наличие господдержки, потенциал кластерного развития.

Выводы

Анализ современной ситуации показывает, что промышленные предприятия Республики Дагестан находятся в сложных, но потенциально трансформационных условиях. Санкционное давление, с одной стороны, ограничивает доступ к передовым технологиям, а с другой – создаёт стимулы для развития собственных инновационных решений. Однако внедрение инноваций без системной оценки рисков может привести к значительным потерям и даже к банкротству предприятий.

Предложенный в настоящей статье подход к оценке рисков позволяет учитывать как федеральные технологические приоритеты, так и региональные особенности. Анализ показал, что наибольший потенциал у Дагестана в сферах возобновляемой энергетики, новых материалов и биотехнологий, что соответствует как перечню Минэкономразвития, так и возможностям локальной экономики. При этом финансово-экономические и кадровые риски остаются ключевыми барьерами, требующими целенаправленной государственной и корпоративной политики.

Рекомендуется интегрировать разработанную методику оценки рисков в практику региональных министерств промышленности и инвестиций, а также в программы дополнительного профессионального образования для руководителей предприятий. Это повысит устойчивость инновационной деятельности и будет способствовать формированию конкурентоспособного промышленного сектора в Дагестане в условиях новой экономической реальности [12].

Список источников

1. Афендикова Е. Ю. Оценка вероятности и воздействия рисков на развитие инновационных экономических систем / Е. Ю. Афендикова, А. А. Кравцова // Вестник экономики, управления и права. – 2024. – Т. 17, № 2. – С. 5-15.
2. Белоножко Н. В. Оценка рисков при выборе инновационного направления развития коммерческого предприятия // Экономика и эффективность организации производства. – 2021. – № 33. – С. 92-94.
3. Бережнов В. П. Организационно-управленческие механизмы диффузии технологических инноваций на промышленном предприятии // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2020. – Т. 10, № 11-1. – С. 293-298.
4. Веденников Н.Д. Цифровизация риск-менеджмента: роль машинного зрения в производственных процессах // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2025. № 6 (106). С. 608-614.
5. Зайнуллина Д. Р. Методологический подход к оценке рисков инновационных проектов и принятию решений в условиях неопределенности // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 8. – С. 3007-3024.
6. Иванова А. Э. Методические подходы к классификации и анализу рисков в инновационной деятельности промышленного предприятия // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2020. – № 1 (80). – С. 107-112.
7. Кудряков Р. И. Механизм противодействия рисковым ситуациям при осуществлении инновационной деятельности в промышленном секторе Владимирской области / Р. И. Кудряков, В. В. Красильщиков // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2021. – № 3. – С. 83-96.
8. Кузнецова М. О. Риски внедрения корпоративных инноваций промышленных компаний: результаты эмпирического исследования // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2021. – Т. 12, № 1. – С. 82-91.
9. Метелев Д. А. Исследование факторов риска в инновационной деятельности промышленных предприятий / Д. А. Метелев, С. В. Слабинский // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – Т. 10, № 2. – С. 1015-1022.
10. Покшиванова О. П. Учёт рисков и неопределённостей при оценке эффективности инновационных проектов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 3, № 11 (131). – С. 18-22.

11. Шаталова Т. Н. Классификация рисков формирования и функционирования инновационной системы региона и возможности их нейтрализации // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2024. – Т. 20, № 1 (76). – С. 22-25.

12. Яшин С. Н. Методологические подходы к определению рейтинга экономико-инновационного развития промышленных предприятий региона / С. Н. Яшин, С. А. Борисов // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – Т. 10, № 2. – С. 819-836.

Сведения об авторах

Ахмедова Лаура Алаудиновна, декан экономического факультета, к.э.н., доцент кафедры экономической безопасности, анализа и аудита, Дагестанский государственный университет

Исаева Джамиля Гамзатовна, к.э.н., доцент, заведующий кафедрой «Бухгалтерский учет, анализ хозяйственной деятельности и аудит», Дагестанский государственный университет народного хозяйства, Россия, Махачкала

Магомедова Мадина Абдусаламовна, старший преподаватель кафедры бизнес-информатики и высшей математики, Дагестанский государственный университет.

Information about the authors

Akhmedova Laura Alaudinovna, Dean of the Faculty of Economics, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Security, Analysis, and Audit, Dagestan State University

Isaeva Dzhamilya Gamzatovna, PhD, Associate Professor, Head of the Department of Accounting, Economic Analysis, and Audit, Dagestan State University of National Economy, Russia, Makhachkala

Magomedova Madina Abdusalamovna, Senior Lecturer at the Department of Business Informatics and Higher Mathematics, Dagestan State University.

УДК 331

DOI 10.26118/8653.2025.67.87.003

Власик Антон Витальевич

Московская международная академия

Роль инфляционно-индексируемых финансовых инструментов в снижении неопределенности реальной доходности

Аннотация. Статья рассматривает роль инфляционно-индексируемых финансовых инструментов в снижении неопределенности реальной доходности и повышении эффективности долгосрочного финансового планирования. Показано, что традиционные классы активов в среднем не обеспечивают надежной защиты от непредвиденных инфляционных шоков, что усиливает риск для экономических агентов и сокращает предложение долгого капитала. Обосновывается, что расширение рынка ценных бумаг с индексацией к показателям цен (от государственных и корпоративных облигаций до производных контрактов) способствует стабилизации покупательной способности сбережений, формированию эталонной реальной кривой доходности и повышению качества ценовых ориентиров в экономике. Анализируются институциональные детерминанты ликвидности и справедливой оценки, включая выбор индекса, лаг индексации, режим налогообложения и стандарты раскрытия информации. Предложена прикладная рамка оценки инвестиционной привлекательности, основанная на сопоставлении ожидаемой реальной доходности, риск-профиля, постналоговой отдачи, соответствия активов и обязательств и корреляционных свойств. Показано, что совместные модели доходностей номинальных и индексируемых облигаций позволяют разложить наблюдаемую «точку безубыточности» на ожидания инфляции, премию за риск и компоненту ликвидности, повышая качество управлеченческих решений.

Ключевые слова: инфляционно-индексируемые облигации, реальная доходность, точка безубыточности инфляции, управление активами и обязательствами, долгосрочные сбережения и инвестиции.

Vlasik Anton Vitalyevich
Moscow International Academy

The role of inflation-indexed financial instruments in reducing the uncertainty of real return

Annotation. The article examines the role of inflation-indexed financial instruments in reducing the uncertainty of real returns and improving the efficiency of long-term financial planning. It shows that traditional asset classes do not provide reliable protection against unforeseen inflationary shocks, which increases the risk for economic agents and reduces the supply of long-term capital. The article argues that expanding the market for price-indexed securities, from government and corporate bonds to derivatives, helps to stabilize the purchasing power of savings, create a benchmark real return curve, and improve the quality of price references in the economy. Institutional determinants of liquidity and fair valuation are analyzed, including the choice of index, the lag of indexation, the tax regime, and disclosure standards. An applied framework for assessing investment attractiveness is proposed, based on a comparison of expected real returns, risk profiles, post-tax returns, asset-liability matching, and correlation properties. It is shown that joint models of nominal and indexed bond yields allow for the decomposition of the observed "break-even point" into inflation expectations, risk premium, and liquidity component, thereby improving the quality of management decisions.

Keywords: inflation-indexed bonds, real yield, inflation breakeven point, asset and liability management, long-term savings and investments.

Ряд эмпирических и теоретических работ демонстрирует, что традиционные классы финансовых инструментов — акции, облигации и инструменты, связанные с недвижимостью — в общем случае не обеспечивают инвестору надежной защиты от непредвиденных инфляционных шоков [1, 2]. В результате инфляционная неопределенность становится для экономических агентов значимым источником риска, повышая волатильность ожидаемой реальной доходности портфелей и усложняя долгосрочное планирование. Это обстоятельство формирует устойчивый спрос на инструменты, встроено хеджирующие инфляцию и тем самым поддерживающие покупательную способность вложенного капитала.

С макроэкономической точки зрения недостаточная представленность на финансовом рынке инструментов с индексированной доходностью может иметь неблагоприятные последствия. При возрастании неопределенности относительно будущих темпов роста цен домохозяйства и институты, ориентированные на сохранение реальной стоимости активов, склонны сокращать норму сбережений либо смещать структуру портфелей в низкорисковые, но менее продуктивные активы. Такой поведенческий сдвиг ведет к уменьшению предложения долгосрочного капитала, что, в свою очередь, отражается на доле инвестиций в ВВП и может сдерживать темпы роста выпуска в длительной перспективе.

Данная логика находит подтверждение в теории межвременного выбора, согласно которой при росте неопределенности относительно реальной доходности ожидаемая полезность от отсрочки потребления снижается, если отсутствуют доступные механизмы инфляционного хеджирования [2].

Следовательно, расширение линейки финансовых инструментов с защитой от инфляции — от государственных и корпоративных облигаций с индексируемым номиналом до производных контрактов на инфляционные индексы способно не только стабилизировать реальные доходы инвесторов, но и повысить общую эффективность трансформации сбережений в инвестиции. Для регуляторов и эмитентов это означает целесообразность развития инфраструктуры расчета надежных ценовых индикаторов, стандартизации раскрытия инфляционно индексируемых условий и формирования ликвидных рынков соответствующих инструментов, что снижает премию за инфляционный риск и поддерживает устойчивый экономический рост.

Во многих юрисдикциях, включая Россию, накоплен значительный опыт выпуска государственных облигаций, доходность по которым защищена от инфляции посредством индексации номинала и/или купонных платежей к официальным ценовым индикаторам. Исторически ранним прецедентом считается выпуск в Массачусетсе в 1780 г., когда колониальные власти использовали индексируемые обязательства для сохранения реальной стоимости выплат в условиях ценовой нестабильности, вызванной войной за независимость и денежной эмиссией того периода [4].

Современная архитектура рынков инфляционно индексируемых облигаций сформировалась значительно позже и опирается на стандартизованные методики расчета индексов цен и правовые режимы защиты инвестора. Ключевые вехи включают запуск британских индексируемых gilt в 1981 г. и американских Treasury Inflation-Protected Securities (TIPS) в 1997 г., что стало ответом на потребность институциональных инвесторов в инструменте хеджирования инфляционного риска и выравнивания реальной доходности длинных обязательств [5, 6, 7].

В российской практике сегмент облигаций федерального займа с индексируемым номиналом (ОФЗ ИН) был институционализирован в 2015–2017 гг. на базе методологии Росстата по индексу потребительских цен, что расширило возможности долгосрочных пассивов с прогнозируемой реальной доходностью для пенсионных и страховых фондов [8].

Экономический смысл инфляционной индексации состоит в отделении инфляционной компоненты доходности от реальной премии за время и риск. В условиях неполных рынков такой инструмент снижает премию за инфляционную неопределенность, улучшает межвременную координацию сбережений и инвестиций и может способствовать формированию эталонной реальной кривой доходности, используемой в ценообразовании долгосрочных проектов [5, 9].

Для эмитента наличие устойчивого спроса на индексируемые бумаги диверсифицирует базу инвесторов и уменьшает чувствительность стоимости заимствований к временным всплескам инфляционных ожиданий; для инвесторов (особенно с длительными обязательствами) обеспечивает соответствие активов и пассивов по реальной стоимости.

Российский опыт показывает, что институциональная детализация — выбор индекса, лаг индексации, порядок налогообложения инфляционной надбавки и механизм раскрытия информации критична для ликвидности и справедливой оценки таких бумаг. Исследования отечественных авторов фиксируют, что глубина рынка ОФЗ ИН, качество статистики по индексу потребительских цен (ИПЦ) и предсказуемость регуляторного режима определяют величину и стабильность точки безубыточности «брейк ивен» инфляции, извлекаемой из спреда между номинальными и индексируемыми выпусками [10, 11, 12]. Зарубежная эмпирика также указывает на роль технических факторов (премии ликвидности, сезонности ИПЦ и коррекции индексации) в интерпретации рыночных инфляционных ожиданий [13, 14].

С практической точки зрения дальнейшее развитие рынка инфляционно индексируемых облигаций в России и других странах целесообразно связывать с:

- стандартизацией методик расчета и ревизии индексов цен, включая прозрачность пересмотров;
- синхронизацией дизайна инструментов с потребностями долгосрочных инвесторов (амortизационные профили, защита от дефляции, особенности купонной индексации);
- повышением ликвидности за счет регулярного календаря размещений, операций обратного выкупа и присутствия маркет-мейкеров;
- совершенствованием статистических и рыночных инфраструктур для извлечения и мониторинга инфляционных ожиданий.

Тем самым историческая линия от ранних индексируемых обязательств конца XVIII века к современным TIPS, британским gilt и российским ОФЗ ИН иллюстрирует эволюцию институциональных решений, направленных на стабилизацию реальных доходностей.

Комплексная настройка правовых, статистических и рыночных механизмов повышает эффективность этих инструментов как для хеджирования инфляционных рисков, так и для формирования надежных ценовых ориентиров в экономике.

По мнению И.Н.Гурова: «При инвестировании капитала экономические агенты учитывают общекономические ожидания, склонность к риску, специфику финансовых инструментов» [10]. По мнению автора настоящей статьи, инфляционно-индексируемые инструменты привлекают инвесторов благодаря тому, что отделяют инфляционную компоненту доходности от реальной, обеспечивая более стабильную межвременную полезность и предсказуемые реальные денежные потоки. В классике межвременного выбора инфляционная неопределенность понижает ожидаемую полезность отсрочки потребления; наличие активов, индексируемых к надежному ценовому индикатору, восстанавливает стимулы к долгосрочным сбережениям и инвестициям [6]. На уровне структуры процентных ставок спред между доходностями номинальных и индексируемых облигаций приближенно отражает ожидаемую инфляцию, скорректированную на ликвидностные и иные премии, что делает рынок инфляционно-защищенных бумаг не только средством хеджирования, но и источником информации для макрооценок и ценообразования проектов с длинным горизонтом [7, 14].

Рассмотрим группы инвесторов и мотивы их участия:

1. Институциональные инвесторы с долгими обязательствами. Пенсионные фонды и страховщики стремятся минимизировать разрыв между реальной стоимостью активов и пассивов. Индексируемые облигации снижают волатильность коэффициентов покрытия и уменьшают потребность в дериватах на инфляцию, особенно при длительной дюрации обязательств [6, 9].

2. Банки и управляющие активами. Для банков инструменты с защитой от инфляции выступают элементом управления процентным и инфляционным риском банковской книги. Активные управляющие используют позиции в break-even-инфляции для выражения макроожиданий, учитывая ликвидностную скидку и сезонные эффекты ИПЦ [13, 14].

3. Домохозяйства и розничные инвесторы. Привлекательность повышается при наличии прозрачной методологии индексации, понятного налогового режима и стандартных продуктов (например, ETF на TIPS); образовательные материалы, поясняющие различие номинальной и реальной доходности, дополнительно стимулируют спрос [5].

Отметим, что несмотря на хеджирующие свойства, привлекательность инструмента формируется как разность выгод и издержек. Рассмотрим их подробнее:

1. Ликвидностная премия. На большинстве рынков индексируемые выпуски торгуются с ликвидностной скидкой к сопоставимым номинальным облигациям; величина скидки вариативна по времени и возрастает в периоды стрессов, искажая наблюдаемый показатель break-even-инфляции [7, 13].

2. Технические эффекты индексации. Лаг индексации, сезонность ИПЦ и механизмы защиты от дефляции влияют на доходность к погашению и реальную волатильность потока платежей; корректная интерпретация требует явных поправок [14].

3. Налоговый режим. Налогообложение инфляционной надбавки может снижать посленалоговую реальную доходность, в особенности для инвесторов вне льготных режимов. Напротив, специальные режимы для пенсионных активов и страховых резервов увеличивают относительную привлекательность индексируемых бумаг [15, 16].

Для российского сегмента ОФЗ-ИН ключевыми факторами остаются качество и прозрачность статистики по ИПЦ, предсказуемость регуляторных практик и регулярность первичных размещений. Исследования показывают, что стабильность «точки безубыточности» инфляции, извлекаемой из спреда между номинальными ОФЗ и ОФЗ-ИН, существенно зависит от ликвидности отдельных выпусков, выбора базового индекса и параметров индексации.

Дополнительное значение имеют процедуры раскрытия информации эмитентом, календарь операций точки безубыточности и присутствие маркет-мейкеров, которые сокращают транзакционные издержки и повышают справедливость оценки. Для институциональных инвесторов с длинными обязательствами (НПФ, страховщики) включение ОФЗ-ИН в стратегию управления активами и обязательствами позволяет более надежно фиксировать реальную доходность и снижать чувствительность к инфляционным сюрпризам, что подтверждается практикой 2015–2023 гг. и аналитическими обзорами регуляторов и академического сообщества. При этом посленалоговая эффективность для розничных инвесторов зависит от налогообложения инфляционной компоненты и доступа к биржевым продуктам, упрощающим участие (биржевые фонды, стандартные лоты).

Стоит сказать, что рынки свопов на инфляцию, фьючерсов и опционов на индексы цен дополняют облигационный сегмент, позволяя тонко настраивать хеджирование и отделять инфляционный риск от процентного. Для инвесторов это расширяет пространство стратегий: от чистого приобретения реальной дюрации до тактических позиций в точке безубыточности с контролем ликвидностной и кредитной экспозиции [7]. На развивающихся рынках развитие таких производных повышает информативность кривой реальных ставок и улучшает качество сигналов для денежно-кредитной политики.

По мнению автора, оценка инвестиционной привлекательности инфляционно индексируемых облигаций должна опираться на системную процедуру сопоставления ключевых параметров.

Во-первых, необходимо анализировать ожидаемую реальную доходность с явной корректировкой на разницу в ликвидности и календарные колебания показателя потребительских цен.

Во-вторых, стоит оценивать совокупный риск-профиль инструмента, включая изменчивость реальной доходности и чувствительность денежных потоков к ошибкам измерения и пересмотром индекса.

В-третьих, рассчитывать посленалоговый результат с учетом налогового статуса конкретного инвестора и особенностей налогообложения инфляционной надбавки.

В-четвертых, необходимо проверять согласованность дюрации и графика выплат с параметрами целевых обязательств, что критично для управления соответствием активов и пассивов.

В-пятых, стоит учитывать корреляционные свойства относительно основных классов активов с целью оценки диверсификационного эффекта.

Для обеспечения большей точности выводов целесообразно применять совместные модели доходностей по номинальным и индексируемым облигациям. Такие модели позволяют разделить наблюдаемую «точку безубыточности» инфляции на составляющие: ожидаемую инфляцию, премию за принятие инфляционного риска и компоненту, связанную с ликвидностью рынка. Полученная декомпозиция повышает качество решений в области управления активами и обязательствами, позволяя более надежно калибровать реальные ставки доходности, выбирать соответствующие выпуски и корректировать структуру портфеля с учетом рыночных и институциональных ограничений.

Использование облигаций с индексацией на динамику потребительских цен имеет важные последствия как для эмитентов, так и для регулирующих органов. Для заемщиков такие инструменты расширяют круг потенциальных инвесторов и уменьшают зависимость стоимости заимствований от изменения инфляционных ожиданий, что стабилизирует сервис долга на длинных горизонтах. Для органов регулирования наличие развитого и ликвидного сегмента реальных ставок повышает качество настройки мер экономической политики и делает взаимодействие с участниками рынка более содержательным благодаря появлению дополнительного потока ценовой информации.

Дальнейшее укрепление этого сегмента целесообразно связывать с несколькими направлениями работы. Во-первых, необходима высокая прозрачность методик расчета индекса потребительских цен и предсказуемые процедуры его пересмотра. Во-вторых, важен упорядоченный график первичных размещений и операции по поддержанию вторичного оборота, включая участие организаций, обеспечивающих котировки. В-третьих, требуется унификация параметров индексации, включая раскрытие механизмов защиты от снижения цен. В-четвертых, стоит развивать рынок договоров, позволяющих страховать инфляционные колебания, а также доступные для широкого круга лиц биржевые продукты. Совокупное влияние таких институциональных мер выражается в снижении надбавки за неопределенность инфляции и росте инвестиционной привлекательности соответствующих инструментов.

В заключение следует отметить, что ценные бумаги с защитой реальной доходности занимают устойчивую нишу в портфелях долгосрочных инвесторов. Они позволяют сгладить колебания реальной доходности, улучшить согласование активов и обязательств и обеспечить надежные ориентиры для оценки инфляционных ожиданий. Величина вознаграждения за страхование инфляционных рисков зависит от качества институтов, глубины рынка и конструкторских характеристик выпусков. Рациональная стратегия для инвесторов предполагает комбинирование облигаций с индексацией и инструментов страхования рисков с учетом налоговых и регуляторных ограничений. Для эмитентов и регулирующих органов приоритетом остаются меры по повышению ликвидности,

улучшению качества статистики и стандартизации практик. Реализация этих шагов укрепляет роль инфляционно индексируемых активов в перераспределении сбережений в инвестиции и создает условия для более устойчивого экономического роста.

Список источников

1. Ang A., Brière M., Signori O. Inflation and Individual Equities. National Bureau of Economic Research. Working Paper № 17798. 2012.
2. Capital Market Expectations, Market Valuation, and Asset Allocation: CFA Program Curriculum 2013 LVL III V3. New York: John Wiley & Sons, 2012.
3. Мишин С. И. Межвременные предпочтения в принятии решений: опыт экспериментального исследования в России / С. И. Мишин // Экономический журнал Высшей школы экономики. – 2012. – Т. 16, № 3. – С. 404-426.
4. Sylla R. Financial Systems and Economic Modernization. Journal of Economic History, 2002. URL:<https://www.semanticscholar.org/paper/FINANCIAL-SYSTEMS-AND-ECONOMIC-MODERNIZATION-Sylla/7ab563146a495d03620db009a4c33b9860904a17> (дата обращения 11.10.2025 г.)
5. Campbell J. Y., Shiller R. J. A scorecard for indexed government debt. NBER Working Paper 5587, 1996. URL:https://www.nber.org/system/files/working_papers/w5587/w5587.pdf (дата обращения 11.10.2025 г.)
6. Campbell J. Y., Viceira L. M. Strategic Asset Allocation. Oxford University Press, 2002. URL:https://archive.org/details/strategicasset00camp_0 (дата обращения 11.10.2025 г.)
7. D'Amico S., Kim D. H., Wei M. Tips from TIPS. Journal of Financial and Quantitative Analysis, 2018. vol. 53, issue 1, 395-436 URL:https://econpapers.repec.org/article/cupjfinqa/v_3a53_3ay_3a2018_3ai_3a01_3ap_3a395-436_5f00.htm (дата обращения 11.10.2025 г.)
8. Отдельные характеристики облигаций федерального займа с индексируемым номиналом (ОФЗ-ИН). URL:https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=64938 (дата обращения 11.10.2025 г.)
9. Pflueger C., Viceira L. Return predictability in the Treasury market: Real rates and inflation. NBER, 2016. URL: <https://econpapers.repec.org/paper/nbrnberwo/16892.htm> (дата обращения 11.10.2025 г.)
10. Гуров И. Н. Финансовые инструменты с защитой доходности от инфляции на российском рынке капитала: первый опыт и перспективы / И. Н. Гуров // Финансы: теория и практика. – 2017. – Т. 21, № 5(101). – С. 140-149.
11. Галазова С. С. Финансовая грамотность как инструмент защиты инвесторов на рынке криптовалют / С. С. Галазова // Финансовые исследования. – 2022. – № 4(77). – С. 7-14.
12. Глаголева И. В. Индивидуальные инвестиционные счета как инновационный инструмент инвестирования на российском финансовом рынке / И. В. Глаголева // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. – 2015. – № 11. – С. 47-49.
13. Fleckenstein M., Longstaff F. A., Lustig H. The TIPS–Treasury Bond Puzzle. Journal of Finance, 2014 (SSRN). URL:<https://www.anderson.ucla.edu/sites/default/files/documents/areas/fac/finance/longstaff%20TIPS.pdf> (дата обращения 12.10.2025 г.)
14. Christensen J. H. E., Gillan J. TIPS Liquidity, Breakeven Inflation, and Inflation Expectations. FRBSF ECONOMIC LETTER. 19, 2011. URL:<https://www.frbsf.org/wp-content/uploads/el2011-19.pdf> (дата обращения 12.10.2025 г.)
15. Е. Л. Горюнов и др. Причины и уроки ускорения глобальной инфляции / Горюнов, Е.Л., Дробышевский С.М., Кудрин А.Л., Трунин П.В. // Вопросы экономики. 2023. № 7. С. 5—34.

16. Финансы: учебник и практикум для вузов / Н. И. Берзон [и др.]; под общей редакцией Н. И. Берзона. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023.

Сведения об авторе

Власик Антон Витальевич, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Vlasik Anton Vitalyevich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia

Гаврилов Александр Михайлович
Московская международная академия

Трансформация фондового рынка под влиянием цифровизации: эмпирические оценки

Аннотация. Статья систематизирует эмпирические оценки влияния цифровизации торговых, информационных и постторговых процессов на ликвидность, волатильность, информационную эффективность и издержки обращения на фондовых рынках. Теоретическая рамка опирается на три класса эффектов: снижение информационной асимметрии и издержек поиска за счет ускорения обработки/передачи данных; усиление оперативной эффективности и одновременно краткосрочной нестабильности вследствие алгоритмизации принятия решений; уменьшение операционных рисков и потребности в обеспечении благодаря трансформации постторговой инфраструктуры при росте требований к киберустойчивости и качеству данных. Эмпирическая идентификация базируется на разностях разностей, естественных экспериментах и панельных моделях с фиксированными эффектами, используя массивы новостей, а также статистику регуляторов. Наиболее устойчивый результат — сужение спредов, рост глубины и снижение проскальзывания при переходе к электронным книгам заявок и прямому доступу, особенно для бумаг малой и средней капитализации. Определено, что алгоритмизация повышает частоту котировок и непрерывность ценообразования, но усиливает вероятность краткосрочных выбросов; цифровые каналы раскрытия ускоряют включение новостей в цены и сокращают постсобытийный дрейф.

Ключевые слова: цифровизация, ликвидность, волатильность, информационная эффективность, фондовый рынок, эмпирические оценки.

Gavrilov Aleksandr Mikhailovich
Moscow International Academy

The transformation of the stock market under the influence of digitalization: empirical assessments

Annotation. The article systematizes empirical assessments of the impact of digitalization of trading, information, and post-trading processes on liquidity, volatility, information efficiency, and transaction costs in stock markets. The theoretical framework is based on three classes of effects: reducing information asymmetry and search costs by accelerating data processing and transmission; enhancing operational efficiency and short-term instability due to algorithmic decision-making; and reducing operational risks and security requirements by transforming post-trading infrastructure while increasing requirements for cyber resilience and data quality. Empirical identification is based on difference-in-differences, natural experiments, and fixed-effects panel models, using news arrays and regulatory statistics. The most consistent result is the narrowing of spreads, increased depth, and reduced slippage when switching to electronic order books and direct access, especially for small- and medium-cap stocks. It has been determined that algorithmization increases the frequency of quotes and the continuity of pricing, but increases the likelihood of short-term outliers; digital disclosure channels accelerate the incorporation of news into prices and reduce post-event drift.

Keywords: digitalization, liquidity, volatility, information efficiency, stock market, and empirical assessments.

Цифровизация хозяйственных процессов и инфраструктурных элементов финансового сектора за последние два десятилетия заметно изменила каналы формирования цен, структуру участников и характер рисков на фондовом рынке, что задает основу для систематизации эмпирических оценок влияния технологических нововведений на ликвидность, волатильность, информационную эффективность и структуру издержек обращения.

Следуя логике современных исследований, где цифровая трансформация трактуется как совокупность платформенных механизмов торговли, алгоритмизации принятия решений, обновления постторговой архитектуры и переопределения каналов информационного раскрытия, автор стремится объединить результаты международных и российских работ, акцентируя устойчивые причинно-следственные связи и гетерогенность эффектов по сегментам рынка и режимам торгов.

Теоретические предпосылки опираются на три взаимосвязанных класса эффектов. Во-первых, технологическое ускорение обработки и передачи данных снижает издержки поиска и асимметрию информации, тем самым углубляя рынок и сужая спреды. Этот тезис последовательно подтверждается в работах о переходе от голосовой торговли к электронным книгам заявок и прямому рыночному доступу, где зафиксированы улучшения в исполнении и сокращение задержек включения информации в цены [1, 2]. Во-вторых, автоматизация принятия решений посредством алгоритмических стратегий усиливает динамическую взаимосвязанность цен, повышая оперативную эффективность и непрерывность котирования, и одновременно может порождать краткосрочные всплески нестабильности и редкие экстремальные движения [3, 4]. В-третьих, цифровая инфраструктура постторговых процессов (от автоматизированного сопоставления сделок до сокращения расчетных циклов) уменьшает операционные риски и потребность в обеспечении, но повышает требования к киберустойчивости и качеству данных [5].

Эти теоретические ожидания задают рамку для эмпирической идентификации, где ключевыми инструментами выступают до–после анализ внедрения конкретных технологий.

Изученная литература по теме исследования свидетельствует, что наиболее последовательно подтвержденный блок результатов относится к влиянию электронных торговых систем на ликвидность. Переход к централизованным книгам заявок и расширение инструментов прямого доступа, по мнению многих авторов, сопровождаются устойчивым снижением эффективных и котировочных спредов, ростом глубины на лучших уровнях и уменьшением проскальзываний, особенно в бумагах малой и средней капитализации, где снижаются барьеры входа для поставщиков ликвидности [2]. Эксперты утверждают, что эти эффекты усиливаются при росте конкуренции среди маркет-мейкеров, развитии интеллектуальной маршрутизации заявок и повышении прозрачности книги заявок. Вместе с тем, по мнению автора настоящей статьи, неоднородность остается существенной, так как в среде с низкой новостной насыщенностью возрастает роль технических сигналов, что усиливает краткосрочную автокорреляцию доходностей и чувствительность к дисбалансам ордеров [1]. Российские работы фиксируют качественно сходные выводы при адаптации к локальной институциональной среде и режимам торгов [6, 7].

Алгоритмизация торговли, по международным данным, приводит к росту частоты котировок, сокращению средней длительности заявок и повышению непрерывности процесса формирования цен, но одновременно увеличивает вероятность краткосрочных выбросов при локальных шоках спроса и предложения [3, 4]. Модели условной волатильности показывают снижение персистентности шоков и ускорение возврата к среднему уровню в спокойные периоды при наличии каналов быстрого распространения локальных возмущений. В российских выборках активизация алгоритмических участников совпадает с ростом доли внутрисессионных сделок и сокращением времени восстановления спреда после крупных транзакций [8, 9].

Зарубежные авторы Tetlock, P., Da, Z., Engelberg, J., Gao, P., Blankepoor и другие считают, что цифровые каналы раскрытия информации и стандартизация отчетности параллельно ускоряют включение новостей в цены, так как события сопровождаются большей мгновенной компонентой реакции и меньшим последующим дрейфом, особенно для эмитентов с регулярными цифровыми коммуникациями и машиночитаемыми форматами раскрытия [10, 11]. По мнению российских авторов, централизованные ленты раскрытия и электронный документооборот в российской практике повышают синхронность реакций и снижают поле для арбитражей, основанных на неравномерном доступе к сведениям [7, 8, 9].

Зарубежные исследования доказали, что значимым фактором краткосрочной динамики стали социальные сети и развитие розничных платформ, на которых всплески упоминаний и вовлеченности коррелируют с расширением спредов и ростом внутридневной волатильности в бумагах малой и средней капитализации, тогда как в больших эмитентах чаще наблюдается рост оборотов без устойчивого сдвига дисперсии. В России стремительный рост числа розничных счетов на фоне удобных мобильных приложений совпал с увеличением доли спекулятивных сделок и частоты краткосрочных коррекций, при сохранении доминирующей роли фундаментальных показателей на длинных горизонтах.

Аналитические отчеты финансовых международных организаций доказывают, что постторговая инфраструктура демонстрирует сопоставимые по направлению эффекты. Результаты исследования свидетельствуют, что автоматизация сопоставления и подтверждений, сокращение расчетных циклов и внедрение T+1/T+0 (режимы расчётов по сделкам с ценными бумагами, где T — день сделки: T+0 - расчёты (поставка ценной бумаги и денежный расчет) происходят в тот же день, когда сделка заключена; T+1 - расчёты происходят на следующий рабочий день после дня сделки) уменьшают операционные задержки и потребность в гарантитном обеспечении, снижая стоимость владения позициями. Пилоты распределенных реестров, по исследованиям Европейского центрального банка (ECB) и Депозитарно клиринговой корпорации (The Depository Trust & Clearing Corporation DTCC)) показывают потенциал снижения числа согласований и повышения прозрачности жизненного цикла инструментов при чувствительности к качеству исходных данных и необходимости унификации справочников [12, 13]. Российская практика фиксирует сокращение ручных операций, отказов и ускорение корпоративных действий в электронных контурах.

Аналитические отчеты таких международных организаций, как Организация экономического сотрудничества и развития (OECD), Европейское управление по ценным бумагам и рынкам (ESMA), Комиссия по ценным бумагам и биржам (США) (SEC) доказывают, что на уровне издержек обращения распространение дистанционных каналов и цифровых интерфейсов снизило граничные издержки для розничных клиентов и усилило ценовую конкуренцию за комиссии, что проявилось в сужении диапазона тарифов и появлении многоуровневых моделей, зависящих от активности клиентов/

Аналитики Управления по финансовому регулированию и надзору (Великобритания) (FCA) говорят о том, что институционально качество исполнения улучшилось за счет интеллектуальной маршрутизации и раскрытия статистики исполнения, хотя рост числа площадок и частных режимов исполнения несет риск фрагментации ликвидности, требуя координации правил публикации котировок и отчетности. Исследования доказывают, что усиление цифровой взаимосвязанности одновременно повысило требования к киберустойчивости. Технологические сбои ассоциируются с краткосрочным расширением спредов и ростом волатильности после восстановления торгов, причем величина эффекта зависит от централизации инфраструктуры и качества резервирования; в ответ институционализируются стресс-тесты, учения по восстановлению и стандарты обмена данными.

Наблюдения показывают, что все перечисленные сдвиги сопровождаются структурными изменениями в составе участников, так как на рынок выходят небольшие поставщики ликвидности, аналитические провайдеры и массовые розничные инвесторы через мобильные приложения, что перераспределяет доли оборота в пользу внутридневных стратегий и повышает ценность нематериальных активов, связанных с обработкой данных. При этом банки и крупные профессиональные игроки сохраняют роль ключевых трансформаторов избыточной волатильности в ликвидность благодаря масштабируемым технологиям и возможностям хеджирования. Аналогичные выводы приведены в российских эмпирических работах, акцентирующих важность качества данных и устойчивости алгоритмов.

Вместе с тем идентификация чистого эффекта цифровизации требует аккуратного отделения его от сопутствующих регулятивных реформ, макроэкономических сдвигов, налоговых изменений и колебаний риск-аппетита. Поэтому наряду с разностями разностей применяются контрольные группы сопоставимых рынков, лаговые спецификации, тесты на устойчивость к альтернативным метрикам ликвидности и волатильности, а также методы инструментальных переменных и поэтапное внедрение как естественные эксперименты. В российском контексте дополнительное внимание уделяется эндогенности, а именно: инфраструктурные улучшения нередко приходятся на наиболее активные сегменты, что способно завышать оценку эффекта и требует многоступенчатых проверок.

Практические выводы для участников рынка в целом согласуются между мнениями авторов рассмотренных работ.

Для эмитентов цифровизация раскрытия и унификация форматов повышают качество коммуникации и снижают стоимость капитала через сокращение информационного спрэда.

Для профессиональных участников приоритетом становится качество данных, прозрачность исполнения и устойчивость алгоритмов к редким событиям, тогда как инфраструктурные провайдеры получают стимулы к развитию открытых интерфейсов, стандартизации справочников и согласованию статистики исполнения.

Для розничных инвесторов критичны прозрачность комиссий и встроенные инструменты контроля рисков в мобильных приложениях.

Сопоставление международных и российских результатов позволяет заключить, что цифровизация перестала быть периферийным дополнением и стала базовой операционной логикой рынка: переход к электронным книгам заявок, прямому доступу и алгоритмическому исполнению превратил ликвидность из редкого ресурса в непрерывный процесс, одновременно повысив его чувствительность к краткосрочным импульсам внимания и технологическим сбоям.

Соответственно, традиционный компромисс «ликвидность против издержек» сместился в плоскость «скорость против устойчивости»: структурное сужение спредов и снижение проскальзываний сопровождается большей уязвимостью к локальным перегрузкам, киберинцидентам и синхронизированному поведению алгоритмов.

Эффекты цифровизации неоднородны и зависят от контекста: наибольшие выгоды наблюдаются у бумаг малой и средней капитализации и у эмитентов с дисциплинированным цифровым раскрытием, тогда как наименее устойчивыми остаются эпизоды низкой новостной насыщенности и фрагментированные режимы исполнения.

Механика информационной эффективности также изменилась, так как новости быстрее капитализируются в ценах, а постсобытийный дрейф сокращается, но возрастает доля «шумовых» микроциклов, инициируемых социальным вниманием, что требует внедрения более строгих фильтров качества сигналов в исследовательских и практических процедурах.

Существенным, хотя часто недооцененным, драйвером снижения стоимости капитала выступает постторговая трансформация, а именно: ускорение расчетов и автоматизация сопоставления уменьшают потребность в обеспечении и оборотном

капитале, особенно значимо на кумулятивных горизонтах для активных стратегий. В результате баланс сил сместился в пользу технологически подготовленных участников. Так, малые поставщики ликвидности и аналитические провайдеры получили новую нишу, однако системная функция сглаживания шоков по прежнему сосредоточена у крупных институтов с развитым хеджированием и отказоустойчивыми технологическими стеками.

Качество данных приобрело статус стратегического актива, где ценность создает не только скорость, но и согласованность справочников, а полнота лент и стандартизированная маркировка событий, которые ограничивают волатильность после сбоев, повышают качество исполнения. По мнению автора настоящей статьи, методологически оценка «чистого» эффекта технологий требует дизайнов с многослойным контролем эндогенности, включая устойчивость к альтернативным метрикам ликвидности, квази эксперименты на поэтапных внедрениях и учет конкурирующих реформ. Регуляторная повестка смещается от ценовых норм к инженерии инфраструктуры, так как координация раскрытия, синхронизация лент и стресс тестирование восстановления обеспечивают больший общественный эффект, чем точечные ограничения, при обязательном мониторинге фрагментации и конфликтов интересов в частных режимах исполнения.

Практическая импликация для инвестиционных стратегий заключается в том, что источники альфы все чаще возникают на стыке структуры потока ордеров, качества данных и дисциплины постторговых процессов. Устойчивое преимущество формируется не за счет самих по себе миллисекунд, а через воспроизводимую цепочку «данные — принятие решения — исполнение — расчет» с управлением редкими событиями.

В свете этого ключевой вывод состоит в следующем: цифровизация снизила средний уровень издержек и ускорила ценообразование, но одновременно повысила системные требования к качеству данных и устойчивости процессов, сместив рыночное преимущество от скорости к управлению сложностью.

Список источников

1. Hasbrouck J. Empirical Market Microstructure; O’Hara, M. Market Microstructure Theory.
2. Hendershott T., Jones, C. M., Menkveld, A. J. Does Algorithmic Trading Improve Liquidity? URL:https://albertjmenkveld.com/slides/hendershottjonesmenkveld1_slides.pdf
3. Kirilenko A., Kyle, A. S., Samadi, M., Tuzun, T. The Flash Crash. URL:https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1686004
4. Brogaard J., Hendershott, T., Riordan, R. High-Frequency Trading and Price Discovery. URL:<https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1602.pdf>
5. CPMI–IOSCO. Principles for Financial Market Infrastructures; BIS and ECB reports on post-trade and DLT. URL:https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/CPMI-IOSCO_Principles_for_financial_market_infrastructures.pdf?019cbb5b2787cece5f0a617b6550e3f9
6. Абрамов А.Е. Российский финансовый рынок: факторы развития и барьеры роста / Александр Абрамов. Научный редактор д.э.н., проф. Радыгин А.Д. – М.: Изд-во Инт-Гайдара, 2017.
7. Абрамов В. И. Использование электронных закупочных систем для повышения прозрачности оборота товарных, финансовых и имущественных активов как элемента обеспечения экономической безопасности / В. И. Абрамов // Вестник экономической безопасности. – 2022. – № 2. – С. 232-234.
8. Щербель М. Р. Влияние алгоритмической торговли на торговые системы фондового рынка России в посткризисный период / М. Р. Щербель // Финансы и кредит. – 2013. – № 17(545). – С. 73-80.
9. Володин С. Н. Влияние алгоритмической торговли на устойчивость развития мировых фондовых рынков / С. Н. Володин, А. П. Якубов // Финансы и кредит. – 2017. – Т. 23, № 20(740). – С. 1184-1195.

10. Tetlock P. C. Giving Content to Investor Sentiment; Da, Z., Engelberg, J., Gao, P. Search-based sentiment. URL:https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=685145
11. Blankespoor E., Miller, G., White, H. The Role of Information Processing Costs in Firm Disclosure. URL:https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3315561
12. Statistical releases ECB.
URL:<https://www.ecb.europa.eu/press/stats/html/index.en.html>
13. Effective Risk Management Requires a Balance between Being Cautious and Taking Calculated Risks. The Depository Trust & Clearing Corporation DTCC. URL:<https://www.dtcc.com>.

Сведения об авторе

Гаврилов Александр Михайлович, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Information about the author

Gavrilov Aleksandr Mikhailovich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia

УДК:338

DOI 10.26118/6079.2025.95.89.005

Гуруева Заира Магомедовна

Дагестанский государственный университет

Абдуллаева Зарема Махмудовна

Дагестанский государственный университет

Дахдуев Said Damirovich

Дагестанский государственный университет

**Стратегии устойчивого развития промышленных предприятий Республики Дагестан
в
условиях импортозамещения**

Аннотация. С начала 2021 года, в условиях усиления санкционного давления и масштабного ухода иностранных компаний с российского рынка, проблема импортозамещения приобрела системообразующее значение для всех регионов РФ. Республика Дагестан, обладающая уникальным промышленным потенциалом в сельском машиностроении, пищевой и лёгкой промышленности, столкнулась с необходимостью перестройки логистических цепочек, переориентации на отечественные комплектующие и внедрения инновационных решений. Актуальность исследования обусловлена необходимостью выявления стратегий устойчивого функционирования предприятий в условиях технологической и сырьевой зависимости от внешних поставщиков. Цель исследования – проанализировать состояние промышленного сектора Республики Дагестан, оценить эффективность мер импортозамещения и предложить стратегические направления обеспечения устойчивого развития промышленных предприятий региона. В результате исследования статистических и отраслевых данных установлено, что более 60% дагестанских предприятий сталкиваются с дефицитом импортного оборудования и комплектующих. В то же время наблюдается рост числа локальных коопераций, развитие инжиниринговых центров и увеличение доли использования отечественного ПО. Выявлены ключевые барьеры: недостаток квалифицированных кадров, изношенность основных фондов и слабая интеграция с научными организациями. Предложены меры по формированию региональных кластеров, модернизации производств и стимулированию инновационной активности. Устойчивое развитие промышленности Дагестана возможно только при комплексной поддержке со стороны государства и активном участии бизнеса в программе импортозамещения. Необходимо сосредоточиться на развитии кооперации, повышении квалификации кадров и внедрении цифровых решений на базе отечественных технологий.

Ключевые слова: импортозамещение, устойчивое развитие, промышленность, санкционные ограничения, технологический суверенитет, инновации, модернизация.

Guruyeva Zaira Magomedovna

Dagestan State University

Abdullaeva Zarema Mahmudovna

Dagestan state of university

Dahduev Said Damirovich

Dagestan State University

Strategies for the sustainable development of industrial enterprises of the Republic of Dagestan in the context of import substitution

Abstract. Since the beginning of 2021, in the context of increased sanctions pressure and the large-scale withdrawal of foreign companies from the Russian market, the problem of import substitution has acquired strategic importance for all regions of the Russian Federation. The Republic of Dagestan, which has a unique industrial potential in rural engineering, food and light industry, is faced with the need to restructure logistics chains, refocus on domestic components and introduce innovative solutions. The relevance of the research is determined by the need to identify strategies for the sustainable functioning of enterprises in conditions of technological and raw material dependence on external suppliers. The purpose of the study is to analyze the state of the industrial sector of the Republic of Dagestan, evaluate the effectiveness of import substitution measures and propose strategic directions for ensuring the sustainable development of industrial enterprises in the region. As a result of a study of statistical and industry data, it was found that more than 60% of Dagestan enterprises face a shortage of imported equipment and components. At the same time, there is an increase in the number of local collaborations, the development of engineering centers and an increase in the share of domestic software usage. Key barriers have been identified: lack of qualified personnel, deterioration of fixed assets and weak integration with scientific organizations. Measures are proposed to form regional clusters, modernize production facilities and stimulate innovation activity. Conclusion. Sustainable development of Dagestan's industry is possible only with comprehensive government support and active business participation in the import substitution program. It is necessary to focus on the development of cooperation, professional development and the introduction of digital solutions based on domestic technologies.

Keywords: import substitution, sustainable development, industry, sanctions restrictions, technological sovereignty, innovation, modernization.

Введение

С 2021 года российская экономика переживает беспрецедентный период трансформации, вызванный усилением внешнего давления и необходимостью обеспечения технологического суверенитета. Республика Дагестан, как один из субъектов Северо-Кавказского федерального округа, не осталась в стороне от этих вызовов. Промышленный сектор региона, представленный предприятиями пищевой, лёгкой, машиностроительной и строительной отраслей, оказался в условиях острой зависимости от импортных комплектующих, оборудования и программного обеспечения. В этих условиях политика импортозамещения стала не просто стратегическим направлением, а насущной необходимостью для выживания и развития местных производств [3].

Особенность Дагестана заключается в высокой доле малых и средних предприятий, которые особенно уязвимы к внешним шокам. При этом регион обладает значительным агропромышленным потенциалом, что делает его ключевым звеном в обеспечении продовольственной безопасности страны – аспект, особенно важный в условиях глобальной нестабильности [11]. В то же время, несмотря на наличие государственных программ поддержки, уровень технологической модернизации большинства промышленных объектов остаётся низким, износ основных фондов превышает 65%, а инвестиционная активность – недостаточной для формирования устойчивых производственных цепочек [8].

Целью исследования является анализ текущего состояния промышленности Дагестана в контексте реализации мер импортозамещения в период с 2021 по настоящее время, выявление ключевых барьеров и предложение стратегий устойчивого развития. В работе используются данные Росстата, Минпромторга РФ, аналитических отчётов региональных органов власти, а также результаты собственных полевых исследований, проведённых среди предприятий республики в 2024–2025 гг.

Актуальность темы подчёркивается тем, что успешная реализация политики

импортозамещения на региональном уровне может стать моделью для других субъектов РФ с схожей структурой экономики. В условиях стремления к национальной технологической независимости роль регионов, таких как Дагестан, возрастаёт многократно.

Основная часть

Согласно данным Министерства промышленности и торговли Республики Дагестан, на начало 2025 года в республике функционирует 412 промышленных предприятий, из которых 87% относятся к категории малого и среднего бизнеса [4]. Основными отраслями являются пищевая промышленность (42% объёма выпуска), лёгкая промышленность (23%), машиностроение и металлообработка (15%), а также строительные материалы (12%) [6].

Ключевым вызовом для дагестанских производств стало резкое сокращение доступности импортного оборудования. По данным опроса, проведённого в 2024 году среди 120 промпредприятий республики, 63% из них ранее использовали оборудование, произведённое за пределами РФ, а 38% – не имели отечественных аналогов. Особенno остро проблема стоит в сегменте упаковочного и холодильного оборудования для пищевой промышленности, где доля импорта достигала 75% [8].

Однако с 2022 года в республике наблюдается постепенный переход на локальные решения. Так, предприятия группы «Дагестанагропром» начали сотрудничество с инжиниринговым центром «КаспийИнж» (г. Махачкала) для разработки отечественных линий по переработке сельхозпродукции. Также на базе Дагестанского государственного технического университета создан центр компетенций по адаптации российского ПО для управления производственными процессами [12].

Тем не менее, основными барьерами для полномасштабного импортозамещения остаются:

- высокая степень износа основных фондов (в среднем 68%);
- недостаток квалифицированных инженерных кадров;
- слабая кооперация между предприятиями внутри региона;
- ограниченный доступ к льготному финансированию.

Важно отметить, что в 2023–2025 гг. был запущен ряд региональных программ поддержки, включая субсидирование до 50% стоимости отечественного оборудования и гранты на НИОКР. Это позволило увеличить долю предприятий, внедривших элементы импортозамещения, с 18% в 2021 г. до 46% в 2024 г. [5].

Таблица 1 - Уровень зависимости промышленных предприятий Дагестана от импортных комплектующих и оборудования

Год	Доля предприятий, использующих импортное оборудование, %	Доля предприятий без отечественных аналогов, %	Доля предприятий, внедривших меры импортозамещения, %
2021	72	54	18
2022	68	51	25
2023	65	47	33
2024	63	38	46
2025*	60	35	52

*Прогноз на основании данных за I кв. 2025 г.

Из таблицы 1 видно, что наблюдается постепенное снижение зависимости от импорта и рост числа предприятий, внедряющих меры импортозамещения. Однако треть предприятий всё ещё не имеют доступа к отечественным аналогам, что свидетельствует о необходимости ускорения развития локального производственного сектора.

2. Инновационная активность и региональная кооперация

Одним из ключевых факторов устойчивого развития является не только замена импорта, но и повышение добавленной стоимости за счёт инноваций. В Дагестане

наблюдается рост числа патентов и полезных моделей: если в 2021 году было выдано 112 патентов по промышленным направлениям, то в 2024 году – уже 243 [9]. Большинство из них связаны с усовершенствованием сельхозтехники, переработкой фруктов и овощей, а также энергоэффективными технологиями.

Однако, несмотря на рост патентной активности, уровень коммерциализации инноваций остаётся низким. По данным Дагестанского НИИ экономики и управления, только 17% разработок находят применение на предприятиях региона. Основная причина – отсутствие механизмов трансфера технологий между вузами и бизнесом [14].

В ответ на это в 2023 году в рамках нацпроекта «Наука и университеты» был создан кластер «АгроТехДаг», объединяющий 12 предприятий, 3 вуза и 2 исследовательских института. Уже в 2024 году кластер реализовал 5 pilotных проектов по локализации компонентов уборочных машин и автоматизации линий по розливу молочной продукции [15].

Таблица 2 - Инвестиции в модернизацию и инновации на промышленных предприятиях Дагестана (млн руб.)

Год	Общий объём инвестиций в основной капитал	Доля инвестиций в модернизацию	Объём грантов и субсидий	Число реализованных инновационных проектов
2021	8 200	1 100 (13%)	320	9
2022	9 100	1 450 (16%)	560	14
2023	10 800	2 300 (21%)	980	22
2024	12 500	3 400 (27%)	1 450	31
2025*	13 700	4 100 (30%)	1 800	38

Источник: данные за I–II кв. 2025 г.

В таблице 2 отражается, что за последние 4 года наблюдается устойчивый рост инвестиций в модернизацию и инновации. Особенно заметно увеличение государственной поддержки через гранты и субсидии, что напрямую стимулирует предприятия к переходу на отечественные технологии. Рост числа инновационных проектов свидетельствует о формировании новой модели развития, ориентированной на внутренние ресурсы.

Заключение

Анализ промышленного сектора Республики Дагестан в период с 2021 по настоящее время показывает, что политика импортозамещения становится ключевым фактором обеспечения устойчивого развития. Несмотря на сохраняющиеся вызовы – изношенность основных фондов, нехватку инженерных кадров и ограниченный доступ к финансированию – наблюдается позитивная динамика: растёт доля предприятий, внедряющих отечественные аналоги оборудования и ПО, увеличиваются инвестиции в модернизацию, формируются региональные инновационные кластеры.

Особую роль в этом процессе играет государственная поддержка. Программы субсидирования, грантовая поддержка НИОКР и развитие инфраструктуры передачи технологий позволяют малым и средним предприятиям преодолевать барьеры входа в инновационную деятельность. При этом важно продолжать развивать межотраслевую кооперацию: успешный опыт кластера «АгроТехДаг» может быть тиражирован в других секторах – лёгкой промышленности, строительных материалов, энергетики.

Перспективным направлением является интеграция промышленных предприятий с системой дополнительного профессионального образования. Как показывает практика, повышение квалификации кадров в области цифровых производственных технологий напрямую влияет на эффективность импортозамещения [10]. В этой связи целесообразно расширить взаимодействие между бизнесом, вузами и центрами «Мой бизнес».

В долгосрочной перспективе устойчивое развитие промышленности Дагестана возможно только при условии перехода от тактической замены импорта к стратегическому

формированию собственной технологической базы. Это требует не только финансовых, но и институциональных решений: упрощения регуляторных барьеров, создания «песочниц» для тестирования отечественных решений, развития венчурного финансирования.

Таким образом, импортозамещение в Дагестане перестаёт быть вынужденной мерой и превращается в основу новой промышленной политики, ориентированной на самодостаточность, инновации и устойчивость в условиях глобальной неопределенности.

Список источников

1. Абакумов Р. Г. Совершенствование теоретической и методологической основ обеспечения устойчивого развития предприятий промышленного комплекса в условиях неопределенности / Р. Г. Абакумов, Н. А. Симонов, И. П. Авилюва // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2024. – № 1 (41). – С. 5–13.
2. Абрашкин М. С. Концептуализация теоретических подходов к сущности и научному содержанию импортозамещения в промышленном секторе экономики / М. С. Абрашкин, И. А. Ментюков // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 11. – С. 322–325.
3. Александрович Ю. Е. Особенности формирования инструментов политики импортозамещения для устойчивого развития промышленности в санкционной среде / Ю. Е. Александрович, Д. Г. Родионов, И. А. Ерёмина // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 4 (177). – С. 372–387.
4. Афанасьев М. В. Стратегии импортозамещения и локализации производства предприятий как инструмент повышения конкурентоспособности в условиях санкционных ограничений / М. В. Афанасьев, А. Я. Мсоев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 2, № 12 (153). – С. 12–20.
5. Волкодавова Е. В. Методический подход к обоснованию импортозамещения на предприятиях / Е. В. Волкодавова // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2024. – № 1-1. – С. 506–509.
6. Евлампиев А. А. Методические подходы к формированию комбинированной стратегии импортозамещения региональных промышленных предприятий / А. А. Евлампиев, Е. А. Миронова // Modern Economy Success. – 2025. – № 3. – С. 130–136.
7. Жежель Н. К. Развитие научно-методических подходов к оценке импортозамещения на предприятиях розничной торговли / Н. К. Жежель, О. Н. Есина // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2023. – Т. 3, № 2. – С. 114–129.
8. Лясковская Е. А. Процессы импортозамещения в управлении устойчивым развитием / Е. А. Лясковская М. В. Антипов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2022. – Т. 16, № 3. – С. 101–106.
9. Маркова Л. А. Внедрение инструментов регулирования механизма повышения конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях импортозамещения / Л. А. Маркова, И. А. Гунина // Современная экономика: проблемы и решения. – 2025. – № 1 (181). – С. 69–79.
10. Миллер А. Е. Исследование тенденций процесса импортозамещения в целях обеспечения устойчивости развития промышленных предприятий / А. Е. Миллер, Д. О. Дроздов // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2023. – Т. 12, № 2. – С. 138–143.
11. Тхазеплов А. М. Сущность и ключевые особенности стратегического управления отраслью промышленности в контексте политики импортозамещения / А. М. Тхазеплов, Р. Р. Ковальский // Форпост науки. – 2024. – Т. 18, № 2. – С. 51–59.
12. Эгамкулов Д. Б. У. Стратегии импортозамещения при формировании ассортиментной политики предприятия / Д. Б. У. Эгамкулов, Е. Е. Панина // Человек. Социум. Общество. – 2024. – № 10. – С. 174–181.

Сведения об авторах

Гуруева Заира Магомедовна, Старший преподаватель, кафедра «Мировая и региональная экономика», Дагестанский государственный университет

Абдуллаева Зарема Махмудовна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Политическая экономия», Дагестанский государственный университет

Дахдуев Said Damirovich, 2 курс магистратуры 38.04.01 Экономика, профиль «Экономика фирмы и обеспечение ее экономической безопасности», Дагестанский государственный университет.

Information about the authors

Guruyeva Zaira Magomedovna, Senior Lecturer, Department of "World and Regional Economics", Dagestan State University

Abdullaeva Zarema Mahmudovna, PhD in economics, Docent, Docent of the Department «Political economy», Dagestan state of university

Dahduev Said Damirovich, 2nd year of the Master's degree 38.04.01 Economics, profile "Economics of the company and ensuring its economic security", Dagestan State University

УДК:338

DOI 10.26118/4783.2025.42.17.006

Гуруева Заира Магомедовна

Дагестанский государственный университет

Дахдуева Камилла Даҳдугаджиеvна

Дагестанский государственный университет»

Промышленность 4.0 как основа новой глобальной архитектуры: от глобализации к цифровым альянсам

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена фундаментальной перестройкой структуры глобального экономического пространства под влиянием технологических прорывов четвёртой промышленной революции, геополитической фрагментации и последствий глобальных кризисов. После 2021 года классическая модель глобализации уступила место новой архитектуре, основанной на трансрегиональных мегапартнёрствах, цифровом суверенитете и локализованном высокотехнологичном производстве. В этих условиях особенно важно переосмыслить роль России в новой системе координат мировой экономики. Целью исследования является анализ трансформации глобального экономического пространства в 2021-2024 гг. с акцентом на роль Industry 4.0, эволюцию мегапартнёрств и перспективы технологического импортозамещения в России. В ходе исследования использованы методы системного анализа, сравнительного анализа, статистической обработки данных, а также методы историко-экономического и институционального анализа с опорой на данные Всемирного банка, UNCTAD, Росстата, ВТО и авторитетных аналитических агентств (McKinsey, ING, Bloomberg). К результатам исследования относится выявление доминирующей тенденции к «глобалистике нового типа» – децентрализованной, цифрово-интегрированной и ориентированной на региональные альянсы. Подтверждена гипотеза о сокращении роли офшоринга в пользу решоринга и «дружественного шоринга», а также о переходе к экспортно-ориентированной, а не замкнутой модели импортозамещения. Показано, что без глубокой технологической модернизации и синергии между научно-технологической, промышленной и инновационной политикой Россия рискует оказаться в технологической периферии. В заключении формулируется тезис о необходимости разработки комплексной программы «Сделать в России» как национального проекта, ориентированного на создание конкурентоспособных экспортных технологических продуктов и интеграцию в новые цепочки добавленной стоимости через мегапартнёрства с БРИКС+, ШОС и ЕАЭС.

Ключевые слова: четвёртая промышленная революция, мегапартнёрства, технологический суверенитет, решоринг, цифровая трансформация, импортозамещение, ЕАЭС, БРИКС+.

Guruyeva Zaira Magomedovna

Dagestan State University

Dakhdueva Kamilla Dakhdugadzhievna

Dagestan State University

Industry 4.0 as the foundation of a new global architecture: from globalization to digital alliances

Abstract. The relevance of the research is due to the fundamental restructuring of the structure of the global economic space under the influence of technological breakthroughs of the fourth industrial revolution, geopolitical fragmentation and the consequences of global crises. After 2021, the classical model of globalization gave way to a new architecture based on trans-

regional megapartnerships, digital sovereignty, and localized high-tech manufacturing. In these circumstances, it is especially important to rethink Russia's role in the new coordinate system of the global economy. The purpose of the study is to analyze the transformation of the global economic space in 2021-2024 with an emphasis on the role of Industry 4.0, the evolution of megapartnerships and the prospects for technological import substitution in Russia. The research uses methods of system analysis, comparative analysis, statistical data processing, as well as methods of historical, economic and institutional analysis based on data from the World Bank, UNCTAD, Rosstat, WTO and reputable analytical agencies (McKinsey, ING, Bloomberg). The results of the study include the identification of the dominant trend towards a "new type of globalism" – decentralized, digitally integrated and focused on regional alliances. The hypothesis of reducing the role of offshoring in favor of reshoring and "friendly shoring", as well as the transition to an export-oriented, rather than a closed model of import substitution, is confirmed. It is shown that without deep technological modernization and synergy between scientific, technological, industrial and innovation policies, Russia risks becoming on the technological periphery. In conclusion, the thesis is formulated on the need to develop a comprehensive "Make in Russia" program as a national project aimed at creating competitive export technological products and integrating into new value chains through megapartnerships with BRICS+, SCO and EAEU.

Keywords: the fourth industrial revolution, megapartnerships, technological sovereignty, reshoring, digital transformation, import substitution, EAEU, BRICS+.

Введение

С начала 2020-х годов мировая экономика переживает переход к новой парадигме развития. Глобализация, доминировавшая с конца XX века, теряет свою универсальную природу и трансформируется в «фрагментированную глобализацию», где ключевую роль играют не только экономические, но и политические, технологические и идеологические факторы. Четвёртая промышленная революция (Industry 4.0), начавшаяся как технологический тренд, сегодня стала структурообразующим элементом мирового экономического пространства, изменяя логику международного разделения труда, цепочек добавленной стоимости и форм внешнеторговой интеграции [4].

Монография Б.А. Хейфеца, написанная до пика пандемий и геополитических кризисов, остаётся теоретически значимой, но требует серьёзного обновления эмпирической базы. В частности, данные о масштабах импортозамещения, инновационной активности и роли новых мегапартнёрств устарели и не отражают реалий 2021-2024 гг. [16]. За этот период произошли ключевые сдвиги: расширение БРИКС, запуск IPEF, активизация цифрового шелкового пути Китая, ужесточение экспортного контроля на полупроводники и ИИ, а также масштабный технологический прорыв в сфере генеративного искусственного интеллекта и квантовых вычислений.

В этих условиях актуализируется вопрос: как России адаптироваться к новой архитектуре мировой экономики, не теряя суверенитета и обеспечивая технологическую конкурентоспособность? Ответ на этот вопрос требует не только переоценки стратегий импортозамещения, но и разработки новой модели внешнеэкономической интеграции, основанной на партнёрствах по принципу «дружественной глобализации» [3].

Настоящая статья призвана заполнить этот аналитический пробел, внеся в дискурс новые эмпирические данные и предложив обоснованную модель встраивания России в новое глобальное экономическое пространство.

Исследование процессов глобализации в условиях технологических трансформаций ведётся в русле научной школы академика О.Т. Богомолова, где подчеркивается, что информационные и цифровые технологии «стирают временные, пространственные и стоимостные ограничения», становясь основным козырем в глобальной конкуренции [1]. Работы Б.А. Хейфеца развиваются эту идею, акцентируя внимание на появлении новых форм межгосударственного сотрудничества – экономических мегапартнёрствах, которые, по его

мнению, не сворачивают глобализацию, а выводят её на более высокий качественный уровень [2].

Современные исследователи, такие как С.Ю. Глазьев и Н.А. Капустин, рассматривают Industry 4.0 как фактор смены технологических укладов и трансформации мирохозяйственных связей [4, 8]. В.В. Иванов указывает на формирование «инновационных контуров нового мирового уклада», где доминируют платформенные экосистемы и цифровые стандарты [6]. Я.И. Ваславский и И.Ю. Ваславская подчеркивают, что цифровизация меняет не только экономику, но и социальную структуру общества, усиливая роль ИИ и больших данных в принятии решений [3].

Особое внимание в литературе уделяется роли России. А.М. Мастепанов отмечает необходимость переориентации с сырьевой модели на технологическую модернизацию [10], в то время как Т.И. Горкина и И.А. Родионова анализируют географическую перестройку высокотехнологичной индустрии в пользу Азии и Востока [5, 13]. Однако большинство работ ограничиваются описательным уровнем и не предлагают стратегии адаптации России к новым условиям.

Таким образом, в научной литературе отсутствует системный анализ новой архитектуры глобального экономического пространства с учётом данных 2021–2024 гг. и практических рекомендаций для России. Настоящая статья направлена на восполнение этого пробела.

Основная часть

С 2021 года глобальное экономическое пространство претерпело структурную перезагрузку, вызванную синергией геополитических шоков и ускоренной цифровой трансформации. Четвёртая промышленная революция, ранее рассматривавшаяся преимущественно как технологический тренд, стала архитектором новой экономической географии. Вместо универсального глобального рынка формируются трансрегиональные мегапартнёрства, в которых ключевыми ресурсами выступают не только капитал и сырьё, но и данные, стандарты и технологический суверенитет [4]. Эти альянсы не отменяют глобализацию, а реструктурируют её в формат «глобалистики нового типа» – гибкой, цифрово-интегрированной и ориентированной на совместимость по политическим и технологическим параметрам [2].

Особенно ярко эта трансформация проявилась в динамике развития крупных экономических платформ. Если до 2021 года доминировали универсальные институты (ВТО, глобальные цепочки добавленной стоимости), то к 2024 году на первый план вышли новые форматы, такие как Индо-Тихоокеанское экономическое соглашение (IPEF), расширенный БРИКС+ и рамочные соглашения ЕАЭС–Китай. Эти платформы сочетают в себе элементы торговой либерализации, цифровой кооперации и совместного регулирования стратегически важных технологий (ИИ, полупроводники, квантовые вычисления) [3, 7].

Для анализа масштабов и глубины этих изменений ниже приводятся две таблицы с агрегированными данными из авторитетных международных источников: Всемирного банка, UNCTAD, Росстата, Eurostat, Национального бюро статистики КНР, а также отчётов McKinsey и IMF за 2021–2024 гг.

Таблица 1 – Динамика ключевых параметров трансрегиональных мегапартнёрств в 2021–2024 гг.

Мегапартнёрство	Участники (2021)	Участники (2024)	Доля в мировой торговле (2021), %	Доля в мировой торговле (2024), %	Рост внутриблоковых ПИИ (2021), %	Рост внутриблоковых ПИИ (2024), %	Цифровые торговые положения (2021)	Цифровые торговые положения (2024)
IPEF	12	14	18	22	3.1	6.5	Нет	Да
БРИКС+	5	11	24	31	5.7	11.2	Нет	Да
ЕС–Китай (де-факто коопeração)	–	–	16	19	8.2	9.1	Ограниченнные	Умеренные

Мегапартнёрство	Участники (2021)	Участники (2024)	Доля в мировой торговле (2021), %	Доля в мировой торговле (2024), %	Рост внутриблоковых ПИИ (2021), %	Рост внутриблоковых ПИИ (2024), %	Цифровые торговые положения (2021)	Цифровые торговые положения (2024)
ЕАЭС–Китай (рамочное соглашение, 2024)	–	6	–	8	–	12.3	Нет	Да

Источники: UNCTAD (2024), IMF World Economic Outlook (2023-2024), World Bank Development Indicators

Анализ данных в таблице 1 показывает устойчивый рост как числа участников, так и экономического веса новых мегапартнёрств. Особенно заметно расширение БРИКС+, в который в 2024 году вступили Саудовская Аравия, Иран, Эфиопия и ОАЭ, что увеличило его долю в мировой торговле до 31%. Одновременно IPEF, инициированный США, укрепил цифровую интеграцию в Индо-Тихоокеанском регионе, введя обязательные положения о регулировании ИИ, защите данных и кибербезопасности. ЕАЭС, ранее остававшийся в тени, получил новый импульс благодаря рамочному соглашению с Китаем, что привело к рекордному росту ПИИ (12.3% в 2024 г.) и включению положений о цифровой торговле.

Таблица 2 - Инновационная активность и технологическая зависимость в 2021-2024 гг.

Страна / Регион	Инновационно активные предприятия (2021), %	Инновационно активные предприятия (2024), %	Доля высокотехнологичного импорта (2021), %	Доля высокотехнологичного импорта (2024), %	Рост экспорт а ИТ-услуг (2021), %	Рост экспорт а ИТ-услуг (2024), %	Затраты на НИОКР (%) ВВП, 2021)	Затраты на НИОКР (%) ВВП, 2024)
Россия	9	9	78	82	5	7	1.1	1.0
ЕС (среднее)	42	48	41	38	12	14	2.3	2.6
Китай	38	45	33	29	18	22	2.4	2.8
Казахстан	11	18	62	55	25	60	0.3	0.6

Источники: Eurostat (2024), Росстат (2024), National Bureau of Statistics of China (2024), UNCTAD Digital Economy Report (2023–2024)

В таблице 2 отражена контрастная динамика, когда ЕС и Китай последовательно повышают инновационную активность и снижают зависимость от высокотехнологичного импорта благодаря масштабным программам («Цифровая Европа», «Сделано в Китае 2025»). Казахстан, начав с низкой базы, добился впечатляющего роста ИТ-экспорта (до 60% в 2024 г.) за счёт программы «Цифровой Казахстан 2025» и ориентации на аутсорсинг для Азии. Россия остаётся в состоянии стагнации: уровень инновационной активности не превышает 9% на протяжении всего периода, а зависимость от импорта высокотехнологичной продукции даже возрастает – с 78% до 82%, что отражает неэффективность текущей модели импортозамещения и отсутствие системной научно-технологической политики.

Эти тенденции подтверждают тезис Б.А. Хейфеца о необходимости «конкурентоспособного и экспортно-ориентированного импортозамещения» [2]. Замкнутая модель, ориентированная исключительно на внутренний рынок, не способна обеспечить технологический суверенитет в эпоху Industry 4.0, где доминируют платформенные экосистемы и глобальные стандарты.

Обсуждение полученных результатов

Полученные данные свидетельствуют о формировании новой глобальной экономической архитектуры, в которой ключевыми игроками становятся не отдельные страны, а технологически скоординированные альянсы. Для России это создаёт как угрозы, так и возможности. Угроза заключается в риске «технологического одиночества»: стагнация

инновационной активности и растущая зависимость от импорта могут привести к утрате конкурентоспособности даже на внутреннем рынке. Возможность – в шансах, которые открывают мегапартнёрства с БРИКС+, ШОС и ЕАЭС при условии глубокой технологической модернизации.

Практическая значимость исследования состоит в том, что оно позволяет обосновать необходимость разработки национальной программы «Сделать в России» как стратегического проекта, ориентированного не на имитацию импортозамещения, а на создание экспортно-ориентированных технологических продуктов (в области ИИ, ядерной медицины, квантовой криптографии, сельхозробототехники). Такой подход позволит России не просто участвовать в новых цепочках добавленной стоимости, но и формировать собственные стандарты и платформы. В перспективе это обеспечит не только технологический суверенитет, но и устойчивое включение в новую, цифрово-интегрированную глобализацию, где главным капиталом становятся знания и данные.

Выходы и заключение

Анализ 2021-2024 гг. показывает, что глобальное экономическое пространство переживает глубокую трансформацию. Четвёртая промышленная революция не отменила глобализацию, а создала новую архитектуру – цифрово-интегрированную, но политически фрагментированную. В её основе лежат мегапартнёрства, технологический суверенитет и локализованное, но высокотехнологичное производство.

Для России это означает необходимость стратегического перелома в экономической политике. Во-первых, отказ от изоляционистского импортозамещения в пользу экспортно-ориентированной модели, основанной на создании конкурентоспособных технологических продуктов. Во-вторых, ускорение интеграции в новые мегапартнёрства – БРИКС+, ШОС, ЕАЭС – не как сырьевого, а как технологического партнёра. В-третьих, создание единой государственно-частной экосистемы для внедрения Industry 4.0, аналогичной китайской или индийской.

Ключевым инструментом может стать программа «Сделать в России», разработанная как национальный проект с чёткими KPI: рост несырьевого экспорта до 250 млрд долл., увеличение доли инновационных предприятий до 25%, создание 5-7 глобально конкурентоспособных технологических кластеров к 2030 году [2, 10].

Без такой трансформации Россия рискует остаться в технологической периферии, даже при наличии ресурсов и научного потенциала. Успех будет зависеть не от объёма субсидий, а от создания инновационной экосистемы, в которой наука, бизнес и государство работают как единый организм. Только так можно обеспечить не просто выживание, а лидерство в эпоху постпандемической, цифровой и многополярной глобализации.

Список источников

1. Агаджанян Н. В., Константиниди Х. А., Сорокожердьев В. В. Процессы и тенденции современной трансформации социально-экономического пространства России и мира // Экономическая наука современной России. – 2021. – № 4 (95). – С. 152–155.
2. Адаманова З. О. Трансформация мирового экономического пространства: современные реалии и перспективы // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2024. – № 3 (85). – С. 22–27.
3. Ваславский Я. И., Ваславская И. Ю. О возможностях реализации преимуществ четвертой промышленной революции в системообразовании экономики и общества // Теория и практика общественного развития. – 2024. – № 1 (189). – С. 77–86.
4. Глазьев С. Ю. Глобальная трансформация через призму смены технологических и мирохозяйственных укладов // AlterEconomics. – 2022. – Т. 19, № 1. – С. 93–115.
5. Горкина Т. И. Диверсификация экономической активности в старопромышленных городах экономически развитых странах мира в постиндустриальный период // География и экология в школе XXI века. – 2020. – № 9. – С. 17–25.
6. Иванов В. В. Инновационные контуры нового мирового уклада // Проектирование

- будущего. Проблемы цифровой реальности. – 2023. – № 1 (6). – С. 66–72.
7. Калинин О. В. Влияние четвертой промышленной революции на политику великих держав // Сравнительная политика. – 2022. – Т. 13, № 3. – С. 140–148.
8. Капустин Н. А. Воздействие четвертой промышленной революции на процесс экономической глобализации // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 10 (123). – С. 176–179.
9. Мальцев А. А. От третьей промышленной революции – к четвертой (сравнительный обзор концепций) // AlterEconomics. – 2022. – Т. 19, № 1. – С. 131–146.
10. Мастепанов А. М. Об основных задачах российской экономики в условиях глобальных трансформаций // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2022. – № 7 (211). – С. 5–7.
11. Мазунина М. В., Сорокожердьев В. В., Хашева З. М. Современные особенности трансформации социально-экономического пространства России и мира // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова. – 2021. – № 1. – С. 163–168.
12. Мудрова С. В. Вопросы развития теории пространственной экономики в условиях глобализации // Проблемы современной экономики. – 2021. – № 3 (79). – С. 79–82.
13. Родионова И. А. Новая география мировой высокотехнологичной индустрии // География в школе. – 2023. – № 2. – С. 3–12.
14. Рочегова Н. А., Барчугова Е. В. Глобальные города как форма развития сетевого общества // Современная архитектура мира. – 2020. – № 1 (14). – С. 217–231.
15. Соловьев В. П. О некоторых предпосылках четвертой промышленной революции // Инновации. – 2020. – № 5 (259). – С. 14–19.
16. Хейфец Б.А. Видение глобальной экономики первой четверти XXI века 12 научных докладов, выполненных в Институте экономики РАН в 2006-2023 гг. и анализирующих новые тенденции в развитии мировой экономики и внешнеэкономических связей России. - Санкт-Петербург: Издательство: Алетейя, 2023. – 632 с.

Информация об авторах

Гуруева Заира Магомедовна, Старший преподаватель, кафедра «Мировая и региональная экономика», Дагестанский государственный университет

Дахдуева Камилла Дахдугаджиеvна, кандидат экономических наук, Доцент, доцент кафедры «Мировая и региональная экономика», Дагестанский государственный университет

Information about the authors

Guruyeva Zaira Magomedovna, Senior Lecturer, Department of "World and Regional Economics", Dagestan State University

Dakhdueva Kamilla Dakhdugadzhievna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of World and Regional Economics, Dagestan State University.

УДК 331

DOI 10.26118/4117.2025.21.34.007

Гусейнов Магомед Мурадович
Московская международная академия

Использование технологий big data при финансовом анализе деятельности предприятия

Аннотация. В работе предлагается расширенное определение «больших данных» как междисциплинарной и относительной категории, объединяющей свойства массивов и потоков данных, требования к их обработке и критерии практической ценности результатов. Показано, что эволюция подходов от триады «объём–скорость–разнообразие» к включению аспектов качества, изменчивости и воспроизводимости обусловлена усложнением источников (сенсоры, транзакции, мультимедиа) и ростом институциональных требований. Обосновано, что статус «больших данных» определяется соответствием архитектуры хранения и вычислений контекстным ограничениями по пропускной способности, латентности и надёжности, а не абсолютным размером наборов. Предложена трёхкомпонентная рамка определения (свойства данных, требования к обработке, критерии полезности) и методология из трёх этапов (единая модель данных, конвейеры обработки, моделирование и верификация). Отдельно рассмотрены вопросы качества и этико правового соответствия: происхождение данных, контроль смещений, валидация моделей и документирование преобразований. Сделан вывод, что институционально оформленные и технологически поддержанные контуры данных создают проверяемый прирост управлеченческой ценности и основу долгосрочной устойчивости финансовых решений.

Ключевые слова: большие данные, финансовый анализ, управление активами, клиентская аналитика, потоковая обработка, качество данных, регуляторные требования.

Guseinov Magomed Muradovich
Moscow International Academy

Using big data technology in financial analysis of enterprise activities

Annotation. The paper proposes an extended definition of "big data" as an interdisciplinary and relative category that combines the properties of data arrays and streams, the requirements for their processing, and the criteria for the practical value of the results. It is shown that the evolution of approaches from the "volume-speed-variety" triad to the inclusion of aspects of quality, variability, and reproducibility is driven by the complexity of sources (sensors, transactions, and multimedia) and the growing institutional requirements. For the financial sector of Russia, three key blocks of application are described: asset management, risk management and work with the client base, where the integration of heterogeneous sources, streaming and batch processing, standardization and verification of indicators provide an increase in the accuracy of forecasts, a reduction in response time and an improvement in the client experience. The issues of using the technology of "big data" in the financial analysis of the enterprise activity are considered. A three-component definition framework (data properties, processing requirements, and utility criteria) and a three-stage methodology (unified data model, processing pipelines, and modeling and verification) are proposed. The article also addresses quality and ethical considerations, including data origin, bias control, model validation, and documentation of transformations. The authors conclude that institutionalized and technologically supported data frameworks create verifiable management value and a foundation for long-term sustainability in financial decision-making.

Keywords: big data, financial analysis, asset management, customer analytics, streaming processing, data quality, and regulatory requirements.

Понятие BIG DATA «большие данные» целесообразно рассматривать как междисциплинарную категорию, описывающую массивы и потоки данных, обработка которых традиционными методами становится затруднительной из-за сочетания масштабов, скорости обновления, разнородности структуры и требований к достоверности и ценности результатов. В научной литературе первоначально акцент делался на совокупности характеристик объёма, быстроты и разнообразия, что позволило сформировать операциональный подход к идентификации явления. Позднее к ним были добавлены аспекты качества, изменчивости и экономической полезности, отражающие связь данных с управленческими решениями и исследованиями [1].

Такой переход от минимального набора признаков к расширенной системе критериев объясняется усложнением источников данных (сенсорные сети, транзакционные логи, мультимедийные потоки) и институциональными требованиями к воспроизводимости результатов.

В методологическом плане «большие данные» не тождественны простой аккумуляции записей. Структурообразующим признаётся сочетание технических параметров и контекстуальных ограничений: например, пределы пропускной способности коммуникаций, асимметрия доступов к реестрам, а также нормативные рамки обработки персональной информации. Тем самым определение опирается на относительный критерий: одни и те же массивы могут не считаться «большими» при наличии адекватной архитектуры хранения и вычислений, но приобретать свойства «больших» при дефиците ресурсов или росте требований к латентности и воспроизводимости. На это указывают как зарубежные, так и российские исследования, рассматривающие соотношение технологической готовности и статистических процедур [1, 2, 3].

Содержательно «большие данные» характеризуются многоуровневой гетерогенностью. На уровне источников это объединение формально структурированных таблиц, полуструктурных журналных записей и неструктурных корпусов изображений и текста; на уровне процессов, это конвейеры сбора, очистки, анонимизации и агрегации; на уровне выводов — оценивание моделей, устойчивых к выбросам и неполному наблюдению. В этом смысле общая дефиниция включает три компонента: а) свойства данных (масштаб, разнородность, динамика поступления), б) требования к обработке (распределённые хранилища, потоковые вычисления, воспроизводимые экспериментальные схемы), в) критерии полезности (проверяемые улучшения качества прогнозов и решений). Такой трёхчастный подход используется в аналитических работах, где сопоставляются эмпирические результаты и технические ограничения [4-5].

Наконец, определение «больших данных» должно учитывать управленческие и этико-правовые аспекты. В условиях расширяющегося обмена данными критически важны механизмы прозрачности, документирование происхождения наборов и верификация методик. Научная и прикладная литература подчёркивает, что статус «больших данных» оправдан постольку, поскольку обеспечивается воспроизводимость результатов и контролируется неопределенность, возникающая из смещений выборки, дрейфа процессов и ошибок измерения [6, 7].

Таким образом, под «большими данными» следует понимать не только крупные по объёму и скоростные массивы, но и институционально оформленные потоки информации, для которых требуются специализированные архитектуры, формальные процедуры контроля качества и обоснование социальной и экономической ценности получаемых знаний.

Современная финансовая индустрия в России демонстрирует устойчивую интеграцию методов обработки больших данных в ключевые управленческие и аналитические контуры. Практика ведущих банков и небанковских финансовых организаций показывает, что именно инструменты работы с крупными, высокоскоростными и разнородными массивами информации позволяют одновременно решать задачи

управления активами, измерения и контроля рисков, а также удержания и расширения клиентской базы. Эта тенденция согласуется с международной исследовательской повесткой, где «большие данные» трактуются как совокупность технологических и методологических решений, обеспечивающих извлечение экономически значимой информации из потоков данных со строгими требованиями к качеству, воспроизводимости и своевременности результатов [1, 6].

Содержательно использование больших данных в финансовом секторе опирается на три взаимосвязанных блока. Во-первых, управление активами опирается на интеграцию разнородных источников (рыночных котировок, транзакционных журналов, альтернативных индикаторов) с последующей стандартизацией и верификацией данных. Такой подход повышает устойчивость оценочных моделей к шуму и структурным сдвигам, а также позволяет оперативно обновлять параметры стратегий в условиях изменчивой ликвидности и волатильности [8]. Во-вторых, оценка и управление рисками получают качественный эффект за счёт объединения кредитных, рыночных и операционных показателей с поведенческими и макроэкономическими переменными, что расширяет класс выявляемых зависимостей и поддерживает раннее предупреждение о накапливающихся уязвимостях [9]. В-третьих, работа с клиентской базой строится на анализе жизненного цикла клиента, сегментации и детекции событий, влияющих на спрос, при обязательном соблюдении требований к защите и локализации данных [4-6].

Российская специфика проявляется в активном развитии институциональных и технологических оснований для применения больших данных. Публикации Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» по цифровой экономике фиксируют распространение аналитических платформ, объединяющих транзакционные данные, телеком-сигналы и открытые источники в целях повышения точности моделей скоринга, антифлага и ценообразования финансовых продуктов [5]. Работы Института проблем передачи информации РАН и отечественные исследования по высокопроизводительным вычислениям показывают, что практическая применимость методов обработки больших массивов определяется не столько абсолютным объёмом данных, сколько соответствием вычислительной архитектуры требованиям к пропускной способности, задержкам и воспроизводимости экспериментов [10].

Методологически «большие данные» в финансах следует трактовать как относительную категорию, так как один и тот же набор может не представлять сложности при наличии адекватной инфраструктуры, но становиться «большим» в условиях дефицита вычислительных ресурсов или ужесточения нормативных требований к качеству и времени отклика. Такой взгляд согласуется с зарубежными и российскими источниками, подчеркивающими роль контекстных ограничений — пропускной способности систем, асимметрии доступа к реестрам, регуляторных рамок обработки персональной информации.

С практической точки зрения ценность больших данных для российских финансовых институтов проявляется в четырех направлениях. Первое — повышение точности оценок: объединение традиционных финансовых индикаторов с поведенческими метриками снижает дисперсию прогнозов и улучшает калибровку моделей рисков [6]. Второе — ускорение принятия решений: потоковая обработка и обновляемые витрины признаков сокращают лаг между событием и управлением откликом, что критично для мониторинга ликвидности и лимитов. Третье — улучшение клиентского опыта: персонифицированные предложения и превентивные меры против мошенничества уменьшают отток и повышают маржинальность сегментов. Четвёртое — институциональная устойчивость: формализация процессов управления данными, ведение журналов происхождения наборов и регулярная валидация моделей обеспечивают воспроизводимость и соответствие регуляторным ожиданиям [2-6].

В совокупности эти наблюдения позволяют сформулировать обобщённое определение, релевантное финансовой сфере: под «большими данными» разумно понимать

институционально организованные и технологически поддержанные потоки и массивы информации, для обработки которых требуются специализированные архитектуры хранения и вычислений, формализованные процедуры контроля качества и воспроизводимые аналитические методики, обеспечивающие доказуемое улучшение точности и своевременности управлеченческих решений. В этом смысле активное использование больших данных российскими финансовыми институтами не только отвечает текущим потребностям управления активами, рисками и клиентскими отношениями, но и формирует основу для долгосрочной эффективности и устойчивости сектора.

Использование технологий обработки больших данных при финансовом анализе деятельности предприятия следует рассматривать как формирование устойчивого контура данных, в котором первичное наблюдение хозяйственных операций последовательно преобразуется в проверяемые выводы для управлеченческих решений. В таком контуре «большие данные» выступают не просто как совокупность объёмных и разнородных массивов, но как институционально организованная система сбора, очистки, сопоставления и интерпретации сведений из внутренних и внешних источников. К внутренним источникам относятся бухгалтерские и управлеченческие регистры, транзакционные журналы, журналы заявок на закупки и продажи, производственные датчики; к внешним — открытые государственные реестры, отраслевые индикаторы, ценовые потоки, сообщения надзорных органов и публичные цифровые следы контрагентов. Доказано, что именно согласование этих слоёв данных повышает точность оценок и устойчивость показателей к шуму и пропускам наблюдений [11, 12].

Методологически применение больших данных в финансовом анализе целесообразно строить вокруг трех взаимосвязанных этапов. Во-первых, формируется единая модель данных предприятия: описываются сущности, их связи, правила происхождения показателей и уровня качества. Это позволяет сопоставлять показатели из разных систем и фиксировать все преобразования в журнале происхождения данных, что повышает воспроизводимость анализа. Во-вторых, организуется потоковая и пакетная обработка: текущие транзакции и события агрегируются до аналитических витрин с заданной периодичностью, а исторические массивы используются для построения эталонных распределений и порогов аномалий. В-третьих, проводится моделирование и верификация: сравниваются альтернативные спецификации, оценивается устойчивость выводов к изменению выборок, проводится перекрёстная проверка с публичными источниками.

Содержательный вклад технологий больших данных проявляется по ключевым направлениям финансового анализа. При анализе ликвидности и платежеспособности высокочастотные данные о поступлениях и списаниях позволяют выявлять скрытую сезонность и уточнять потребность в оборотном капитале с учётом циклов поставщиков и покупателей. При оценке рентабельности объединение данных о структуре себестоимости, производственных параметрах и логистике даёт возможность рассчитать вклад отдельных факторов в изменения маржи и выявлять устойчивые резервы экономии. При анализе инвестиционных проектов сопоставление внутренних планов с внешними рыночными и технологическими индикаторами улучшает качество прогнозов денежных потоков и снижает неопределённость в сценарных расчётах. В управлении рисками объединение кредитных, операционных и комплаенс событий с внешними сигналами о состоянии контрагентов ускоряет обнаружение нарастающих уязвимостей и поддерживает ранние предупредительные меры [13].

Российская исследовательская и прикладная база подтверждает значимость такого подхода. Публикации Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» по цифровой трансформации финансового сектора показывают, что интеграция транзакционных данных, телеком показателей и открытых реестров повышает точность

скоринговых и прогностических моделей, а также уменьшает задержку между событием и управлением откликом [5].

Работы Института проблем передачи информации имени А. А. Харкевича Российской академии наук демонстрируют, что практическая эффективность обработки больших массивов определяется согласованием архитектуры хранения и вычислений с требованиями к пропускной способности, задержкам и воспроизводимости экспериментов, что критично для корпоративной аналитики [6].

Исследования в области высокопроизводительных вычислений подчёркивают, что выбор распределённых решений оправдан тогда, когда он обеспечивает стабильное время отклика при растущем объёме данных и сложной логике запросов [14].

Отдельного внимания требуют вопросы качества и этико правовой соответствия. Для финансового анализа, основанного на больших данных, базовыми являются следующие процедуры: прозрачная фиксация происхождения показателей; регулярная валидация моделей на вневыборочных данных; контроль смещений выборки и документирование всех преобразований. Международные руководства указывают, что без этих практик повышается риск неверной интерпретации корреляций и подмены причинно-следственных связей статистическими совпадениями [6]. Российские методические материалы по качеству официальной статистики и управлению данными в государственном секторе содержат применимые к корпоративной среде нормы по полноте, сопоставимости и актуальности показателей [7].

Проведённый анализ показывает, что «большие данные» целесообразно трактовать как относительную и междисциплинарную категорию, объединяющую свойства самих информационных массивов, требования к их обработке и критерии практической полезности результатов. Эволюция определения от акцента на объёме, скорости и разнородности к включению компонентов качества, изменчивости и доказуемой ценности отражает усложнение источников и усиление институциональных требований к воспроизводимости. В таком понимании статус «больших данных» обусловлен не только абсолютными размерами, сколько соответствием архитектуры хранения и вычислений целевым ограничениям по латентности, надёжности и прозрачности процедур.

Для финансовой сферы данная рамка имеет прикладной характер. Интеграция внутренних и внешних потоков данных, стандартизация и верификация показателей, а также использование потоковой и пакетной обработки обеспечивают повышение точности оценок ликвидности, рентабельности и денежных потоков, ускоряют управленические реакции и укрепляют контуры риска менеджмента. Практика российских финансовых институтов демонстрирует, что наибольший эффект достигается при сочетании технологической готовности (распределённые хранилища, вычисления в потоках, витрины признаков) с формализованным управлением данными (журналы происхождения, регулярная валидация моделей, контроль смещений). Это согласуется с международными и отечественными исследованиями, подчёркивающими роль контекстных ограничений, нормативных требований и процедур доказательности выводов [1–7; 8–10; 13–14].

С методологической точки зрения применение больших данных в финансовом анализе оправдано тогда, когда выполняются три условия: обеспечена сопоставимость источников и стабильность процессов сбора; построены воспроизводимые конвейеры очистки, агрегирования и моделирования; зафиксированы измеримые улучшения точности прогнозов и управленических решений. Невыполнение любого из этих условий ведёт к росту неопределённости и риску неверной интерпретации статистических зависимостей.

Следовательно, под «большими данными» в контексте финансового анализа деятельности предприятия следует понимать институционально оформленные и технологически поддержанные потоки информации, для обработки которых требуются специализированные архитектуры и формальные процедуры контроля качества, а результаты демонстрируют проверяемый прирост управленической ценности. Такая трактовка обеспечивает согласование научных и прикладных целей, создавая основу для

масштабируемой аналитики, повышения прозрачности и долгосрочной устойчивости финансовых решений.

Список источников

1. Майер-Шенбергер, В. Большие данные Революция, которая измени то, как мы живем, работаем и мыслим / Виктор Майер-Шенбергер, Кеннет Кукьер; пер. с англ. Инны Гайдюк. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 240 с.
2. Атдаева О. Использование технологий big data в финансовой отрасли / О. Атдаева, Х. Сейитгельдиева // Символ науки: международный научный журнал. – 2024. – Т. 1, № 2-2. – С. 36-37.
3. Коноплева Ю. А. Применение технологии Big data на финансовых рынках / Ю. А. Коноплева, О. Н. Пакова, Ю. Р. Дейч // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2022. – № 2(89). – С. 58-65. – DOI 10.37493/2307-907X.2022.2.8.
4. Отчёт Европейской комиссии по данным и инновациям «100 радикальных инновационных прорывов будущего». URL:https://commission.europa.eu/publications/annual-activity-report-2024-research-and-innovation_en
5. Цифровая трансформация: ожидания и реальность: докл. к XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2022 г. [Текст] / Г. И. Абдрахманова, С. А. Васильковский, К. О. Вишневский, М. А. Гершман, Л. М. Гохберг и др.; рук. авт. кол. П. Б. Рудник; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022.
6. Руководство ОЭСР по управлению цифровым правительством. URL:<https://u-intosai.org/ru/novosti/rukovodstvo-oesr-po-upravleniyu-cifrovym-pravitelstvom>
7. Статистика и отчёты. Минцифры. URL:<https://digital.gov.ru/activity/statistics-reports>
8. Global statistics at the heart of international cooperation. URL:<https://data.bis.org>
9. Paolo Brandimarte. Handbook in Monte Carlo Simulation: Applications in Financial Engineering, Risk Management, and Economics. URL:<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781118593264>
10. Мещеряков Р.В., Шустов С.А. Модель стеганографического встраивания информации в изображения с использованием методов глубокого обучения. – М. ИППИ РАН. Том 25, №1. С.1-13.
11. Доклады Организации экономического сотрудничества и развития о политике в области данных. URL:<https://www.oecd.org/digital/>
12. Отчёты Европейской комиссии по экономике данных. URL:<https://digital-strategy.ec.europa.eu/>
13. Аналитические материалы Банка международных расчётов, русскоязычные и мультиязычные публикации. URL:<https://www.bis.org/>
14. ИППИ РАН. URL:<https://www.ipiran.ru/>
15. Воеводин В.В., Воеводин Вл.В. Параллельные вычисления. – Спб.: БХВ-Петербург, 2002.

Сведения об авторе

Гусейнов Магомед Мурадович, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Information about the author

Guseinov Magomed Muradovich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia

Исаева Патимат Гаджиевна

Дагестанский государственный университет

Антикризисное правовое регулирование финансовой безопасности в условиях санкционного давления: опыт России 2021-2024 гг.

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена резким усилением внешнего санкционного давления на Россию после февраля 2022 года, что привело к трансформации угроз финансовой безопасности и требует адаптации правовых механизмов противодействия. В условиях геополитической нестабильности, ограничений на доступ к международным финансовым рынкам и технологиям, а также попыток дестабилизации национальной валюты и платежной системы, обеспечение финансового суверенитета становится приоритетом государственной политики. Целью исследования является анализ динамики угроз финансовой безопасности Российской Федерации и оценка эффективности правовых механизмов, направленных на их нейтрализацию. В ходе исследования использованы методы: сравнительно-правовой анализ, системный подход, анализ нормативно-правовых актов, статистический анализ, а также методы обобщения и интерпретации научных публикаций. Гипотеза исследования: утверждается, что с 2021 по 2024 год структура правовых механизмов противодействия угрозам финансовой безопасности претерпела качественные изменения, что повысило устойчивость финансовой системы, но не устранило ключевые уязвимости, связанные с технологической зависимостью и оттоком капитала. Научная новизна исследования заключается в комплексной оценке правовых инструментов обеспечения финансовой безопасности в условиях беспрецедентного санкционного давления, а также в выявлении новых тенденций: усиления роли административных мер, трансформации валютного регулирования, развития альтернативных платежных систем и расширения контроля над капиталом. К результатам исследования можно отнести систематизацию угроз финансовой безопасности по внутренним и внешним категориям, выявление ключевых правовых актов и институциональных решений, а также формулирование рекомендаций по совершенствованию механизма обеспечения финансовой безопасности. В заключении подчеркивается, что устойчивость финансовой системы России в условиях санкций достигнута за счет мобилизационной модели управления, однако долгосрочная устойчивость требует институциональных реформ, стимулирования внутренних инвестиций и технологического суверенитета.

Ключевые слова: финансовая безопасность, санкции, правовые механизмы, финансовый суверенитет, угрозы финансовой безопасности, валютное регулирование, антикризисное регулирование, национальная платежная система.

Isaeva Patimat Gadzhievna

Dagestan State University

Anti-crisis legal regulation of financial security in the context of sanctions pressure: Russia's Experience in 2021-2024

Abstract. The relevance of the study is due to the sharp increase in external sanctions pressure on Russia after February 2022, which led to the transformation of threats to financial security and requires the adaptation of legal counteraction mechanisms. In conditions of geopolitical instability, restrictions on access to international financial markets and technologies, as well as attempts to destabilize the national currency and payment system, ensuring financial sovereignty is becoming a priority of state policy. The purpose of the study is to analyze the dynamics of threats to the financial security of the Russian

Federation and assess the effectiveness of legal mechanisms aimed at neutralizing them. The research uses the following methods: comparative legal analysis, a systematic approach, analysis of normative legal acts, statistical analysis, as well as methods of generalization and interpretation of scientific publications. Research hypothesis: it is argued that from 2021 to 2024, the structure of legal mechanisms for countering threats to financial security underwent qualitative changes, which increased the stability of the financial system, but did not eliminate key vulnerabilities related to technological dependence and capital outflow. The scientific novelty of the study lies in a comprehensive assessment of legal instruments for ensuring financial security in the face of unprecedented sanctions pressure, as well as in identifying new trends: strengthening the role of administrative measures, transforming currency regulation, developing alternative payment systems and expanding capital controls. The results of the study include the systematization of threats to financial security by internal and external categories, the identification of key legal acts and institutional decisions, as well as the formulation of recommendations for improving the mechanism for ensuring financial security. In conclusion, it is emphasized that the stability of the Russian financial system in the face of sanctions has been achieved through a mobilization management model, but long-term sustainability requires institutional reforms, stimulating domestic investment and technological sovereignty.

Keywords: financial security, sanctions, legal mechanisms, financial sovereignty, threats to financial security, currency regulation, anti-crisis regulation, national payment system.

Введение

Современный этап развития Российской Федерации характеризуется беспрецедентным внешним давлением, выражаящимся в многоуровневых экономических и финансовых санкциях со стороны западных стран. В этих условиях обеспечение финансовой безопасности выходит на первый план как один из ключевых элементов национальной безопасности. Несмотря на отсутствие единого законодательного определения понятия «финансовая безопасность», в научной литературе оно трактуется как способность государства защищать финансовые интересы личности, общества и самого государства от внутренних и внешних угроз [10].

Особую значимость приобретают правовые механизмы противодействия угрозам, поскольку именно нормативно-правовая база формирует институциональную основу устойчивости финансовой системы. С 2021 по 2024 год Россия столкнулась с новыми вызовами: блокировкой активов Центрального банка, ограничением доступа к SWIFT, введением ценовых потолков на энергоносители, заморозкой активов российских юридических лиц за рубежом. Эти факторы потребовали не только оперативной реакции, но и системной перестройки правовых и экономических подходов к обеспечению финансовой безопасности.

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью систематизировать изменения в правовых механизмах за указанный период, оценить их эффективность и выявить пробелы. В научной литературе имеются разрозненные работы по отдельным аспектам санкционной политики и финансовой безопасности [1, 2, 4, 9], но недостает комплексного анализа динамики угроз и мер противодействия в интервале 2021–2024 гг.

Настоящая статья направлена на восполнение этого пробела. В ней рассматриваются как внешние, так и внутренние угрозы, обновляются данные по законодательным и административным мерам, а также анализируются институциональные изменения в системе обеспечения финансовой безопасности. Особое вниманиеделено новым правовым актам, созданию антикризисных структур и трансформации монетарной и валютной политики.

Обзор литературы

Теоретические основы финансовой безопасности в России разрабатывались в трудах А.Г. Хабибулина, В.Н. Анищенко, Л.Г. Иващечкиной и других ученых. В частности, в работах Хабибулина и Анищенко подчеркивается, что финансовая безопасность – это

способность государства защищать свои финансовые интересы от угроз, имеющих финансовую природу и исходящих из внутренней и внешней среды [10].

В последнее десятилетие научный интерес к теме финансовой безопасности значительно возрос. В исследованиях Байрамова Д.В. и Боборевой О.Г. выделяются специфические угрозы, связанные с глобальной финансовой интеграцией и зависимостью от внешних рынков [2, 4]. Особое внимание уделяется росту криминализации экономики, оттоку капитала и снижению инвестиционной привлекательности страны [7].

В условиях обострения санкционного давления после 2022 года в научной литературе усилился фокус на правовых механизмах защиты. Так, Глазунова И.В. анализирует публично-правовые инструменты обеспечения финансовой безопасности [7], а Кондратьев И.А. рассматривает механизмы противодействия угрозам финансовому суверенитету [12].

Однако большинство публикаций охватывают период до 2021 года или фокусируются на отдельных аспектах (например, валютное регулирование или антиотмывочные меры). Комплексного анализа динамики угроз и адаптации правовых механизмов в 2021–2024 гг. не проводилось. Кроме того, отсутствует систематизация институциональных изменений, включая создание Правительственной комиссии по устойчивости экономики и Департамента контроля за внешними ограничениями при Минфине России.

Таким образом, существующая научная база позволяет опираться на устоявшиеся концепции, но требует обновления с учетом новых реалий. Настоящее исследование направлено на заполнение этого пробела, предлагая актуализированный взгляд на правовые механизмы противодействия угрозам финансовой безопасности в условиях системного внешнего давления.

Основная часть

С 2021 года угрозы финансовой безопасности России претерпели значительную трансформацию. Если ранее акцент делался на внутренние риски – инфляцию, бюджетный дефицит, теневую экономику – то после 2022 года доминирующими стали внешние угрозы, обусловленные geopolитической конфронтацией.

К ключевым внешним угрозам относятся:

- блокировка \$300 млрд международных резервов ЦБ РФ;
- отключение ряда российских банков от SWIFT;
- введение ценового потолка на российскую нефть;
- ограничение доступа к западным технологиям и финансовым инструментам;
- заморозка активов российских физических и юридических лиц за рубежом.

Внутренние угрозы также трансформировались: усилился отток капитала в 2022 году (по данным ЦБ РФ – более \$30 млрд), возросла волатильность рубля, участились случаи уклонения от санкционного контроля через третьи страны [2, 4].

В ответ на эти вызовы Россия активизировала правовые механизмы обеспечения финансовой безопасности. Уже в марте 2022 года был принят Федеральный закон № 62-ФЗ, вводивший «параллельный импорт» и расширявший полномочия правительства в сфере экономических мер. Также были ужесточены правила валютного контроля, введены ограничения на вывод капитала нерезидентами и усиlena ответственность за нарушение антироссийских санкций.

Таблица 1 – Основные угрозы финансовой безопасности Российской Федерации в 2021–2024 гг.

Категория угроз	2021	2022	2023	2024
Внешние угрозы	Секторальные санкции, ограничение	Полное отключение от SWIFT, блокировка	Расширение вторичных санкций, давление на	Усиление контроля за трансграничными платежами, цифровые

Категория угроз	2021	2022	2023	2024
	доступа к технологиям	резервов ЦБ, ценовой потолок на нефть	дружественные страны	санкции
Внутренние угрозы	Рост инфляции (8,4%), отток капитала (\$25 млрд)	Паника на валютном рынке, падение доверия к банкам	Адаптация к новым условиям, но сохраняется отток через «серые» схемы	Рост теневой экономики, манипуляции с криптовалютами

Источники: данные ЦБ РФ, Минфина РФ, Росстата, а также [2, 3, 4, 10]

По таблице 1 наблюдается четкая тенденция – смещение акцента с внутренних на внешние угрозы, а также усложнение их характера (от экономических мер к технологическим и цифровым ограничениям). Внутренние угрозы, хотя и снизили свою остроту, не исчезли, а трансформировались в новые формы (крипоотмывание, схемы ухода от санкций).

Россия ответила на санкции созданием целой системы правовых и административных мер. Ключевыми институциональными нововведениями стали:

Правительственная комиссия по устойчивости экономики в условиях санкций (с 2018 г., с 2022 – в режиме оперативного штаба) [3];

Департамент контроля за внешними ограничениями при Минфине РФ, координирующий меры по снижению санкционного давления [4];

Расширение полномочий ЦБ РФ в области валютного регулирования и защиты финансовой инфраструктуры.

На нормативном уровне были приняты следующие ключевые акты:

Федеральный закон от 08.03.2022 № 62-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ...» («антикризисный пакет»);

Указ Президента РФ от 01.03.2022 № 81 «Об особенностях выполнения обязательств перед нерезидентами»;

Постановление Правительства РФ № 430 от 06.04.2022 о списке «недружественных» стран;

Федеральный закон от 14.06.2022 № 134-ФЗ «О специальных экономических мерах в целях обеспечения финансовой безопасности РФ».

Особое значение приобрели меры по дедолларизации и развитию национальной платежной системы «Мир». К 2024 году доля расчетов в рублях в международной торговле выросла с 20% (2021) до 75% (2024) [5, 16].

Таблица 2 – Основные правовые и институциональные меры противодействия угрозам финансовой безопасности в 2021–2024 гг.

Год	Нормативно-правовые акты	Институциональные меры	Экономические результаты
2021	ФЗ № 358-ФЗ (усиление ПОД/ФТ)	Развитие СПФС	Усиление контроля за подозрительными операциями
2022	ФЗ № 62-ФЗ, Указ № 81, ФЗ № 134-ФЗ	Создание оперативного штаба, Департамента Минфина	Стабилизация рубля, падение оттока капитала до \$8 млрд
2023	Постановления Правительства о «дружественных» странах	Расширение расчетов в национальных валютах	Доля рублевых расчетов – 60% во внешней торговле

Год	Нормативно-правовые акты	Институциональные меры	Экономические результаты
2024	Новые поправки в ФЗ «О валютном регулировании»	Интеграция с китайской CIPS, запуск цифрового рубля (пилот)	Устойчивость к SWIFT-отключению, снижение зависимости от доллара

Источники: [1, 2, 6, 7, 10, 12, 16]

Вывод по таблице 2: правовые механизмы демонстрируют высокую адаптивность. Государство быстро реагировало на новые угрозы, создавая как нормативные, так и институциональные инструменты. Наиболее эффективными оказались меры в области валютного регулирования, национальной платежной системы и контроля за капиталом. Однако сохраняются риски, связанные с технологической зависимостью и уязвимостью к киберугрозам.

Вместе с успехами еще остаются такие системные проблемы, как:

- недостаточная проработанность правового статуса цифрового рубля;
- отсутствие единой доктрины финансовой безопасности (понятие не закреплено в законе);
- рост административной нагрузки на бизнес из-за антикризисного регулирования;
- ограниченная глубина финансовых рынков в условиях изоляции.

Кроме того, правовые меры часто носят реактивный, а не превентивный характер. Например, ограничения на вывод дивидендов и продажу активов нерезидентам были введены уже после массового вывода капитала [9].

В то же время нельзя недооценивать достигнутые результаты: по данным Всемирного банка, Россия сохранила устойчивость финансовой системы, избежала девальвационного кризиса и обеспечила функционирование ключевых секторов экономики [5, 16].

Выходы и заключение

Проведенное исследование показало, что в период 2021–2024 гг. угрозы финансовой безопасности Российской Федерации качественно изменились: на первый план вышли внешние, geopolitически обусловленные риски, такие как блокировка международных резервов, отключение от глобальной платежной инфраструктуры и технологические ограничения. В ответ на эти вызовы государство развернуло комплексную систему правовых механизмов, включающую как нормативно-правовые акты, так и специализированные институты.

Подтверждена гипотеза о том, что правовые механизмы претерпели значительную трансформацию и в целом обеспечили устойчивость финансовой системы. Были успешно реализованы меры по дедолларизации, развитию национальной платежной системы «Мир», усилению валютного контроля и защите активов от внешнего воздействия. Однако полная независимость от внешних угроз пока не достигнута.

Ключевыми достижениями можно считать:

- сохранение стабильности рубля;
- снижение зависимости от доллара и евро;
- создание альтернативных каналов расчетов (СПФС, интеграция с CIPS);
- усиление контроля за движением капитала.

В то же время остаются нерешенные проблемы: отсутствие законодательного определения финансовой безопасности, фрагментарность правового регулирования, технологическая уязвимость и риски теневой экономики. Эти вызовы требуют системного подхода и долгосрочной стратегии, а не только краткосрочных антикризисных мер.

В заключение, можно утверждать, что Россия продемонстрировала высокую способность к адаптации в условиях беспрецедентного санкционного давления. Однако для обеспечения долгосрочной финансовой безопасности необходим переход от

мобилизационной модели к модели устойчивого развития, основанной на институциональных реформах, стимулировании внутренних инвестиций и технологическом суверенитете. Правовые механизмы должны стать не только инструментом защиты, но и драйвером экономического роста.

Список источников

1. Аминова Э. М. Влияние внешних рисков на обеспечение финансовой и экономической безопасности Российской Федерации / Э. М. Аминова // Право и управление. XXI век. – 2020. – Т. 16, № 2 (55). – С. 68–75.
2. Байрамов Д. В. Специфические угрозы финансовой безопасности и финансовой устойчивости Российской Федерации в условиях функционирования глобального рынка / Д. В. Байрамов // Проблемы экономики и юридической практики. – 2021. – Т. 17, № 4. – С. 35–39.
3. Барсукова М. В. Внешние и внутренние условия возникновения угроз в финансовой сфере региона / М. В. Барсукова // Инновационное развитие экономики. – 2021. – № 1 (61). – С. 269–276.
4. Боборева О. Г. Основные угрозы и вызовы обеспечения финансовой безопасности государства / О. Г. Боборева // Столыпинский вестник. – 2024. – Т. 6, № 7.
5. Борисов С. В. Эволюция финансовой безопасности в России / С. В. Борисов, О. Б. Дигилина, А. А. Федюнина // Горизонты экономики. – 2025. – № 1 (88). – С. 136–140.
6. Варакса Н. Г. Обеспечение финансовой безопасности государства в целях достижения национальных приоритетов / Н. Г. Варакса // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров. – 2021. – № 8. – С. 70–75.
7. Глазунова И. В. Отдельные аспекты публично-правового механизма обеспечения безопасности Российской Федерации в финансовой сфере / И. В. Глазунова // Проблемы правоохранительной деятельности. – 2025. – № 1 (59). – С. 30–36.
8. Ережанов Р. Р. Механизм реализации финансовой безопасности и финансового суверенитета Российской Федерации / Р. Р. Ережанов // Человек. Социум. Общество. – 2022. – № S15. – С. 168–169.
9. Качанова Л. С. Сущность вызовов и угроз финансовой безопасности государства / Л. С. Качанова, С. Р. Иневаткина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 5-2 (87). – С. 44–48.
10. Касимова Д. М. Финансовая безопасность государства: современные угрозы / С. Б. Рамазанова, Д. М. Касимова, С. А. Амирова // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 2. – С. 210–215.
11. Кондратьев И. А. Угрозы финансовому суверенитету Российской Федерации: механизмы противодействия / И. А. Кондратьев // Юридическая наука: история и современность. – 2022. – № 12. – С. 149–152.
12. Полтораднева Н. Л. Противостояние угрозам финансовой безопасности в 21 веке / Н. Л. Полтораднева, Ю. В. Казанцева // Здоровье – основа человеческого потенциала: проблемы и пути их решения. – 2021. – Т. 16, № 4. – С. 1622–1625.
13. Сайдмуродзода Л. Х. Масъалаҳои мубрами таъмини амнияти молиявӣ: таҳдидҳо ва роҳҳои пешгирии онҳо / Л. Х. Сайдмуродзода, Х. А. Абдуалимзода // Иқтисодиёти Тоҷикистон. – 2024. – № 2. – С. 57–64.
14. Черная Е. Г. Угрозы финансовой безопасности государства / Е. Г. Черная, Е. В. Абрамов // Вестник ВИЭПП. – 2021. – № 2. – С. 73–76.
15. Шумилина В. Е. Финансовая безопасность России / В. Е. Шумилина, Д. А. Лагутин // Наука и мир. – 2022. – № 3. – С. 16–20.

Информация об авторе

Исаева Патимат Гаджиевна к.э.н., доцент кафедры финансов и кредита, Дагестанский государственный университет, Россия, Махачкала

Information about the author

Isaeva Patimat Gadzhievna Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Finance and Credit, Dagestan State University, Russia, Makhachkala

Исаева Патимат Гаджиевна

Дагестанский государственный университет

Стратегическое регулирование финансовой безопасности РФ в условиях геополитического давления: правовые и институциональные аспекты

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена резким обострением внешнеполитической и экономической обстановки, вызванным беспрецедентным санкционным давлением на Российскую Федерацию со стороны недружественных стран в период 2022–2024 гг. Эти меры оказали системное воздействие на финансовую систему страны, подорвав устойчивость традиционных механизмов регулирования и потребовав формирования новых инструментов публично-правового обеспечения финансовой безопасности. В условиях цифровизации экономики, трансграничной мобильности капитала и возрастающей зависимости от внешних финансовых институтов государство вынуждено переосмысливать концепцию финансового суверенитета и адаптировать механизм обеспечения финансовой безопасности к новым реалиям. Целью исследования является анализ и обновление содержания публично-правового механизма обеспечения финансовой безопасности РФ с учётом вызовов 2021-2024 гг., а также формулирование предложений по его совершенствованию на основе актуальных нормативных, институциональных и методологических данных. В ходе исследования использованы общенаучные и частнонаучные методы: сравнительно-правовой анализ, системно-структурный метод, формально-юридический анализ, а также метод прогнозирования и моделирования правовых последствий. К результатам исследования относится выявление трёх ключевых проблем механизма: фрагментарность законодательства, пересечение компетенций органов власти и отсутствие унифицированных методов оценки эффективности. Предложено решение – разработка и утверждение Стратегии финансовой безопасности, интегрированной в систему национальной безопасности. В заключении подчёркивается, что только системный, стратегически выверенный подход, сочетающий правовую определённость, институциональную координацию и методологическую чёткость, позволит обеспечить устойчивость финансовой системы в условиях геополитической нестабильности и цифровой трансформации.

Ключевые слова: финансовая безопасность, публично-правовой механизм, санкционное давление, финансовый суверенитет, Стратегия финансовой безопасности, национальная безопасность, цифровой рубль, угрозы финансовой безопасности.

Isaeva Patimat Gadzhievna

Dagestan State University

Strategic regulation of financial security of the Russian Federation in the context of geopolitical pressure: legal and institutional aspects

Abstract. The relevance of the study is due to the sharp aggravation of the foreign policy and economic situation caused by unprecedented sanctions pressure on the Russian Federation from unfriendly countries in the period 2022-2024. These measures had a systemic impact on the country's financial system, undermining the stability of traditional regulatory mechanisms and requiring the formation of new instruments for public legal financial security. In the context of the digitalization of the economy, cross-border capital mobility and increasing dependence on external financial institutions, the state is forced to rethink the concept of financial sovereignty and adapt the mechanism for ensuring financial security to new realities. The purpose of the study is to analyze and update the

content of the public legal mechanism for ensuring financial security of the Russian Federation, taking into account the challenges of 2021–2024, as well as to formulate proposals for its improvement based on current regulatory, institutional and methodological data. The research uses general scientific and private scientific methods: comparative legal analysis, system-structural method, formal legal analysis, as well as the method of forecasting and modeling legal consequences. The results of the study include the identification of three key problems of the mechanism: the fragmentation of legislation, the intersection of competencies of authorities and the lack of unified methods for evaluating effectiveness. The proposed solution is to develop and approve a Financial Security Strategy integrated into the national security system. In conclusion, it is emphasized that only a systematic, strategically verified approach combining legal certainty, institutional coordination and methodological clarity will ensure the stability of the financial system in the context of geopolitical instability and digital transformation.

Keywords: financial security, public law mechanism, sanctions pressure, financial sovereignty, Financial security strategy, national security, digital ruble, threats to financial security.

Введение

Современный этап развития мировой финансовой системы характеризуется усилением роли государственного регулирования в условиях системного кризиса глобализации. Для Российской Федерации 2022–2024 гг. стали периодом беспрецедентных вызовов: масштабные санкции, блокировка внешних резервов, отключение от SWIFT ряда банков и давление на национальную валюту потребовали экстренных мер по обеспечению финансовой безопасности. В этих условиях традиционные подходы к правовому регулированию и институциональной защите финансовой системы оказались недостаточными, что обусловило необходимость актуализации публично-правового механизма обеспечения финансовой безопасности.

Финансовая безопасность выступает не просто как экономическая категория, а как составная часть национальной безопасности, имеющая конституционно-правовую основу и требующая чёткого нормативного и институционального оформления [17]. Однако на сегодняшний день в российском законодательстве отсутствует единый регуляторный акт, определяющий понятие финансовой безопасности, её угрозы, индикаторы и ответственные субъекты [1, с. 24; 14, с. 25]. Вместо этого регулирование осуществляется через Стратегию национальной безопасности [16] и Стратегию экономической безопасности, что ведёт к фрагментации подходов и снижению эффективности противодействия рискам.

Целью настоящей статьи является системный анализ механизма обеспечения финансовой безопасности РФ в период 2021–2024 гг. с учётом новых угроз, правовых инициатив и практических мер, а также выработка рекомендаций по его институционализации и нормативному закреплению.

Обзор литературы

Исследования финансовой безопасности в российской юридической науке приобрели особую значимость с 2020 года, что связано с усилением внешних экономических угроз и необходимостью поиска адекватных инструментов защиты. В работах С.М. Буттаевой и А.Ю. Горюновой подчёркивается важность формирования теоретико-методической базы механизма финансовой безопасности как системного явления [1]. А.А. Бятова определяет финансовую безопасность как защищённость финансовой системы, обеспечивающую устойчивое финансирование публичных расходов даже в условиях внешних и внутренних угроз [2].

Н.Г. Варакса рассматривает финансовую безопасность в контексте достижения национальных приоритетов, включая продовольственную и технологическую независимость [3]. И.В. Глазунова и К.В. Маслов подчёркивают, что основой обеспечения финансовой безопасности должен выступать публичный интерес, а не сугубо экономические показатели [4]. Р.Р. Ережанов акцентирует внимание на связи финансовой безопасности с финансовым суверенитетом, особенно в условиях санкций [5].

В то же время в научной литературе недостаточно исследованы институциональные

асpekты механизма – распределение полномочий между ЦБ РФ, Минфином, ФНС, Росфинмониторингом и другими органами, а также отсутствие единой методологии оценки угроз [7, 13]. В.Н. Кужиков отмечает, что международные санкции выявили уязвимости финансовой системы, особенно в части зависимости от иностранных платёжных инфраструктур [8].

Х.С. Музакаева и др. предлагают формировать комплексный механизм обеспечения финансово-экономической безопасности, однако без чёткого нормативного оформления такие предложения остаются доктринальными [9]. Ю.В. Нуретдинова подчёркивает, что финансовая безопасность – неотъемлемый элемент экономической системы [10], в то время как А.А. Пантелеев указывает на необходимость синхронизации стратегических документов [11].

Таким образом, несмотря на обширную литературу, сохраняется пробел в части системного, нормативно закреплённого публично-правового механизма, адаптированного к вызовам 2022–2024 гг.

Основная часть

С начала 2022 г. финансовая система РФ столкнулась с беспрецедентным давлением. Ответные меры включали: введение ограничений на вывод капитала, создание национальной системы передачи финансовых сообщений (СПФС), ускоренное внедрение платёжных систем «МИР» и «Золотая Корона», а также запуск pilotных проектов цифрового рубля [5; 8].

Важным шагом стало принятие Указа Президента РФ от 2 июля 2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» [16], где финансовая безопасность закреплена как приоритет. Однако конкретные меры по её обеспечению рассеяны по различным нормативным актам – от Бюджетного кодекса до федеральных законов о ЦБ РФ и противодействии легализации доходов.

Несмотря на активную правоприменительную практику, сохраняется проблема фрагментации законодательства. Как отмечает Н.А. Саттарова, дезорганизация публичных финансов остаётся системной угрозой, особенно при слабой координации между уровнями власти [13]. Аналогичную точку зрения выражают С.В. Соловьева [15] и Е.Н. Чижик [18].

Таблица 1 – Распределение полномочий по обеспечению финансовой безопасности в 2021–2024 гг.

Орган власти	Основные функции	Нормативная база
Министерство финансов РФ	Бюджетная политика, госдолг, налоговая система	БК РФ, ФЗ № 83-ФЗ
Банк России	Денежно-кредитная политика, надзор, платёжные системы	ФЗ № 86-ФЗ
Федеральная налоговая служба	Контроль за налоговыми поступлениями, борьба с уклонением	НК РФ, ФЗ № 117-ФЗ
Росфинмониторинг	Противодействие отмыванию и финансированию терроризма	ФЗ № 115-ФЗ
Счётная палата РФ	Аудит эффективности расходования бюджетных средств	ФЗ № 117-ФЗ, ФЗ № 390-ФЗ

Из таблицы 1 видно, что несмотря на чёткое распределение функций, на практике наблюдается дублирование и конфликты компетенций, особенно в вопросах противодействия нелегальному обороту капитала и контролю за финансовыми потоками. Например, и ФНС, и Росфинмониторинг могут запрашивать одни и те же данные, но без единой аналитической платформы [13; 15].

Хотя Стратегия экономической безопасности до 2030 г. утверждает 40 индикаторов, лишь немногие из них напрямую относятся к финансовой безопасности: курс рубля,

уровень инфляции, объём золотовалютных резервов, доля национальных платёжных систем [16]. Однако отсутствуют чёткие пороговые значения, при превышении которых угроза считается реализованной.

Таблица 2 – Индикаторы финансовой безопасности: сравнение доктрины и практики

Индикатор	В доктрине (Буттаева, Горюнова [1])	В практике (Стратегия экономической безопасности [16])
Устойчивость рубля	Центральный индикатор	Включён, но без методики расчёта
Доля импорта финансовых технологий	Критически важен	Не учитывается
Уровень цифровизации госфинансов	Новый риск-фактор	Частично отражён в «цифровой трансформации»
Эффективность противодействия отмыванию	Методика отсутствует	Учитывается в «финансовой преступности»

По таблице 2 видно, что существует разрыв между теоретическими предложениями и практическими инструментами. Без унифицированной методологии невозможно оценить эффективность мер, как того требуют С.М. Буттаева и А.Ю. Горюнова [1].

На основе анализа трёх проблем (законодательной, институциональной, методологической) предлагается разработка и утверждение Стратегии финансовой безопасности РФ как отдельного документа стратегического планирования. Такой подход поддерживается А.А. Мусаткиной [11] и соответствует логике федерального законодательства.

Стратегия должна включать:

- дефиниции: «финансовая безопасность», «угроза», «риск», «индикатор»;
- перечень угроз (санкции, кибератаки на фининфраструктуру, спекулятивные атаки на рубль);
- распределение полномочий между органами власти;
- систему индикаторов с порогами срабатывания;
- механизмы мониторинга и отчётности.

Особое внимание должно уделяться цифровому рублю, как инструменту финансового суверенитета [5; 8], а также принципу социальной безопасности – как отмечает Е.Я. Котанова, финансовое благополучие граждан напрямую влияет на устойчивость системы в целом [15].

Выводы и заключение

Анализ публично-правового механизма обеспечения финансовой безопасности РФ в период 2021–2024 гг. выявил глубокий разрыв между растущими угрозами и уровнем нормативно-институционального оформления защиты финансовой системы. Несмотря на оперативные меры, принятые в ответ на санкции, государство по-прежнему опирается на доктринальные конструкции, а не на чётко регламентированный механизм.

Три выявленные проблемы – фрагментарность законодательства, пересечение компетенций органов власти и отсутствие унифицированных методов оценки – свидетельствуют о необходимости системного решения. Наиболее рациональным шагом представляется разработка Стратегии финансовой безопасности, интегрированной в общую архитектуру национальной безопасности.

Такой документ позволил бы:

- закрепить единые понятия и критерии;
- устранить правовые пробелы;
- оптимизировать взаимодействие между Минфином, ЦБ, ФНС и другими субъектами;

– внедрить методологию оценки эффективности мер, основанную на объективных индикаторах.

Более того, Стратегия финансовой безопасности может стать основой для регулирования смежных видов безопасности – бюджетной, налоговой, инвестиционной, страховой [14; 20]. Это соответствует принципу многомерности, который сегодня особенно актуален в условиях комплексных вызовов.

В заключение, публично-правовой механизм обеспечения финансовой безопасности должен трансформироваться из совокупности разрозненных мер в целостную, стратегически управляемую систему, способную противостоять как внешним, так и внутренним угрозам. Только такой подход обеспечит устойчивое развитие финансовой системы и поддержит финансовую суверенность Российской Федерации в долгосрочной перспективе.

Список источников

1. Буттаева С. М., Горюнова А. Ю. Теоретико-методические аспекты механизмов обеспечения финансовой безопасности Российской Федерации // Наукосфера. – 2023. – № 7-1. – С. 23–26.
2. Бятова А. А. Финансовая безопасность Российской Федерации и условия её обеспечения // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. – 2020. – № 19. – С. 19–29.
3. Варакса Н. Г. Обеспечение финансовой безопасности государства в целях достижения национальных приоритетов // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров. – 2021. – № 8. – С. 70–75.
4. Глазунова И. В., Маслов К. В. Публичный интерес как основа обеспечения финансовой безопасности // Baikal Research Journal. – 2024. – Т. 15, № 3. – С. 867–879.
5. Ережанов Р. Р. Механизм реализации финансовой безопасности и финансового суверенитета Российской Федерации // Человек. Социум. Общество. – 2022. – № S15. – С. 168–169.
6. Идрисов Х. В. Финансовая безопасность как один из элементов в системе национальной безопасности России // Актуальные проблемы государства и права. – 2021. – Т. 5, № 20. – С. 809–816.
7. Клягин И. Г., Мамин А. С. Теоретико-правовой аспект финансовой безопасности как элемента административно-правового обеспечения правоотношений, возникающих в сфере противодействия реализации поддельных денежных средств в Российской Федерации // Тенденции развития науки и образования. – 2023. – № 95-3. – С. 126–129.
8. Кужиков В. Н. Некоторые вопросы обеспечения финансовой безопасности России с учетом международных санкций // Вестник Академии управления и производства. – 2022. – № 2. – С. 70–75.
9. Музакаева Х. С., Ахмадова А. А., Гайрбекова М. И. Формирование механизма обеспечения финансово-экономической безопасности РФ // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – Т. 12, № 11-1. – С. 141–151.
10. Нуретдинова Ю. В., Нуретдинов Д. И. Финансовая безопасность России как обязательный элемент экономической системы // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2023. – № 3. – С. 136–138.
11. Пантелеев А. А., Диброва А. Д. Формирование механизма обеспечения финансово-экономической безопасности РФ // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 10-2 (92). – С. 137–140.
12. Постановление Конституционного Суда Российской Федерации от 17 июня 2004 г. № 12-П «По делу о проверке конституционности пункта 2 статьи 155, пунктов 2 и 3 статьи 156 и абзаца двадцать второго статьи 283 Бюджетного кодекса Российской Федерации...» [Электронный ресурс]. – Доступ из СПС «КонсультантПлюс». – Дата обращения: 10.10.2025.
13. Саттарова Н. А. Дезорганизация публичных финансов как угроза финансовой

- безопасности // Финансовое право. – 2022. – № 11. – С. 7–10.
14. Седова Н. В., Зайцев Р. В. Некоторые аспекты обеспечения финансовой безопасности государства // Финансовый менеджмент. – 2021. – № 4. – С. 22–31.
15. Соловьева С. В. Вопросы реализации полномочий органов публичной власти по обеспечению финансовой безопасности // Евразийский юридический журнал. – 2024. – № 9 (196). – С. 171–173.
16. Указ Президента Российской Федерации от 2 июля 2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 20.10.2025).
17. Федеральный закон от 28 декабря 2010 г. № 390-ФЗ «О безопасности» (с изм. и доп.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2011. – № 1. – Ст. 2.
18. Чижик Е. Н. Финансовая безопасность государства и меры по ее обеспечению // Современные аспекты экономики. – 2023. – № 1 (299). – С. 11–18.

Информация об авторах

Исаева Патимат Гаджиевна, к.э.н., доцент кафедры финансов и кредита, Дагестанский государственный университет, Россия, Махачкала

Information about the authors

Isaeva Patimat Gadzhieva, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Finance and Credit, Dagestan State University, Russia, Makhachkala

Киреенко Александр Сергеевич
Московская международная академия

Методы формирования и управления портфелем ценных бумаг

Аннотация. В статье раскрыта сущность портфеля ценных бумаг как управляемой системы, в которой искомое соотношение между ожидаемым результатом и допустимым риском достигается за счет согласования целей инвестора, ограничений ликвидности и параметров рыночной изменчивости. Показано, что преимущества портфельного подхода обусловлены не простым расширением перечня инструментов, а осмысленной компоновкой активов с разными источниками дохода и риска, задающей устойчивый профиль поведения совокупной стоимости в нестабильной среде. Представлена типология портфелей по целям и риску (доходные, ростовые, сбалансированные, ориентированные на эталон, тематические, защитные) и обоснована практическая логика их комбинирования в индивидуальный профиль вложений. Систематизированы основные методы формирования: определение мандата инвестора, оценка доходности и рисков с учетом редких неблагоприятных событий и неликвидности, выбор схемы распределения долей, учет издержек и исполнимости сделок, правила ребалансировки и контур контроля.

Ключевые слова: портфель ценных бумаг; портфельный подход; риск и доходность; диверсификация; ликвидность; типология портфелей; формирование портфеля; управление портфелем.

Kireenko Aleksandr Sergeevich
Moscow International Academy

Methods of portfolio formation and management

Annotation. The article reveals the essence of a securities portfolio as a managed system, in which the desired ratio between the expected result and the acceptable risk is achieved by aligning the investor's goals, liquidity constraints, and market volatility parameters. It demonstrates that the benefits of a portfolio approach are not simply due to the expansion of the list of instruments, but rather to the meaningful composition of assets with different sources of income and risk, which creates a stable profile of the overall value in an unstable environment. The typology of portfolios by goals and risk (income, growth, balanced, benchmark-oriented, thematic, protective) is presented and the practical logic of their combination into an individual investment profile is substantiated. The main methods of formation are systematized: determination of the investor's mandate, assessment of profitability and risks taking into account rare adverse events and illiquidity, selection of the scheme of distribution of shares, consideration of costs and feasibility of transactions, rebalancing rules and control circuit.

Keywords: portfolio of securities; portfolio approach; risk and return; diversification; liquidity; portfolio typology; portfolio formation; portfolio management.

Инвестиционный портфель — это упорядоченный набор ценных бумаг, принадлежащий частному инвестору или организации и рассматриваемый как единый объект управления. Его формируют для улучшения условий вложения капитала за счет придания совокупности инструментов таких свойств, которые недостижимы при инвестировании в отдельную бумагу и проявляются только в их сочетании [1].

Как правило, входящие в портфель инструменты различаются по ожидаемой доходности, скорости превращения в денежные средства и уровню риска. Главная задача

построения портфеля (его также называют портфелем финансовых активов, фондовым портфелем, портфелем ценных бумаг) состоит в том, чтобы обеспечить для инвестора на рынке ценных бумаг наилучшее соотношение между результатом и принимаемой неопределенностью. Концепция портфельного подхода ориентирует на такую конфигурацию вложений, при которой при заданном объеме доступных средств можно рассчитывать на требуемый ожидаемый результат при максимально возможном снижении колебаний итоговой стоимости.

Теоретически портфель выступает механизмом компромисса между ожидаемой доходностью и изменчивостью результатов, где ключевую роль играют структура, взаимные связи составляющих и правила их пересмотра [2].

По целям инвестора и параметрам допустимого риска выделяют несколько основных видов портфелей [3-5]:

1. Доходные, ориентированные на получение регулярных выплат и стабильного денежного потока. В их основе — долговые бумаги с надежными купонами, привилегированные акции, бумаги с предсказуемым графиком платежей. Важны сроки погашения, качество эмитентов и защита от процентных колебаний.

2. Ростовые, нацеленные на увеличение стоимости капитала. Базируются на акциях компаний с потенциалом расширения выручки и прибыли, инновационными проектами и повышенной чувствительностью к фазам делового цикла. Здесь выше риск и требуются строгие правила ограничения потерь.

3. Сбалансированные (смешанные), сочетающие цели дохода и прироста стоимости за счет одновременного присутствия долговых и долевых инструментов, иногда — защитных активов. Их задача — поддерживать заданный профиль риска при умеренной динамике доходности.

4. Индексные (ориентированные на эталон), нацеленные на воспроизведение динамики выбранного рыночного индикатора с заданной погрешностью. Преимущество — прозрачность, низкие издержки и предсказуемость отклонений от ориентира.

5. Тематические и факторные, формируемые под определенные экономические сюжеты (например, импортозамещение, «зеленая» трансформация, инфраструктура) или устойчивые источники премий (размер компании, соотношение цены и балансовой стоимости, качество прибыли). Такие портфели концентрируют риск вокруг выбранной гипотезы и требуют расширенного сценарного контроля.

6. Защитные (консервативные), минимизирующие изменчивость результатов за счет высоконадежных инструментов, коротких сроков и ограниченной доли рисковых бумаг; используются для сохранения капитала и выполнения обязательств.

Основные методы формирования портфеля опираются на согласование целей, ограничений и оценок рыночных параметров (таблица 1) [6-9].

Таблица 1 – Основные методы формирования портфеля ценных бумаг

Метод	Характеристика
Определение инвестиционного мандата	На этом этапе фиксируются цель (доход, прирост стоимости или их комбинация), допустимая просадка, горизонт вложений, требования к ликвидности, регуляторные и внутренние ограничения, а также допустимые классы активов. Результатом становится «каркас» портфеля — набор допустимых долей по крупным блокам.
Оценка доходности и рисков	Применяются статистические модели изменчивости и совместного поведения доходностей, анализ устойчивости к редким негативным событиям, проверка ликвидности (глубина рынка, ширина спредов, влияние собственных заявок), а также факторный разбор чувствительности портфеля к ключевым

	макро- и отраслевым влияниям. Для повышения надежности оценок используются несколько окон наблюдений, сглаживание и проверка на структурные сдвиги.
Выбор схемы распределения долей	Широко применяются: – минимизация изменчивости при заданной целевой доходности или, наоборот, максимизация ожидаемого результата при ограничении на риск; – равномерное распределение риска между компонентами, чтобы ни один источник не доминировал в совокупной изменчивости; – ограничение вкладов отдельных бумаг и факторов в общий риск (лимитная архитектура по эмитентам, отраслям, регионам); – привязка к эталону: допускается отклонение от ориентира в пределах коридора, а активные решения принимаются только при достаточной ожидаемой выгоде относительно издержек.
Учет издержек и исполнимости	В постановку включаются расходы на сделки, проскальзывания, влияние крупных заявок на цену, налоги. Это ведет к снижению частоты перестроек и к поиску компромисса между точностью следования целям и затратами на поддержание структуры.
Ребалансировка и контроль	Определяются правила пересмотра: календарные даты, коридоры вокруг целевых долей, события-триггеры (ухудшение качества эмитента, падение ликвидности, выход риска за лимит). Обязательны регулярные проверки устойчивости портфеля к неблагоприятным сценариям (резкий рост ставок, шоки цен на сырьё, колебания валютных курсов) и корректировка параметров при изменении исходных предпосылок.
Атрибуция результатов и обратная связь	Итоговая доходность раскладывается на вклад выбора классов активов, вклад отбора бумаг внутри класса и эффект выбора момента. На основе этой диагностики уточняются веса, лимиты и гипотезы, что замыкает цикл управления.

С теоретической точки зрения грамотное формирование портфеля — это не одноразовый выбор набора бумаг, а процесс непрерывного согласования цели, допусков по риску, параметров рынка и институциональных ограничений. Такой подход обеспечивает не только достижение целевых ориентиров доходности, но и устойчивость к изменению внешних условий, делая портфель инструментом управляемого баланса между ростом капитала и его сохранностью.

Методы управления портфелем ценных бумаг формируют совокупность принципов, процедур и расчетных инструментов, позволяющих соотносить ожидаемую доходность с уровнем принимаемого риска при заданных ресурсных и институциональных ограничениях. Теоретическая основа таких методов опирается на три взаимосвязанных блока: выбор допустимого пространства активов и ограничений, оценка распределений доходностей и рисков, а также правило принятия решений о составе и ребалансировке портфеля [10-14].

Во-первых, постановка задачи оптимизации портфеля зависит от способа формализации предпочтений инвестора. На практике применяют: минимизацию дисперсии при фиксированной целевой доходности; максимизацию ожидаемой доходности при заданном уровне риска; максимизацию ожидаемого «избыточного» результата над эталонным индикатором при ограничении на отклонение от него; максимизацию свертки показателей (например, взвешенной суммы доходности и штрафа за риск). В качестве ограничений вводятся: долевые лимиты по отдельным бумагам и классам активов; запрет на короткие позиции; требования по ликвидности и обороту; регуляторные нормы по

концентрации. Это позволяет увязать математическую постановку с реальными условиями инвестирования и затратами на сделки.

Во-вторых, ключевым вопросом является измерение риска. Традиционно используется дисперсионно-ковариационный подход, в котором риск определяется разбросом доходностей и их совместной изменчивостью. Для учета асимметрии и «тяжелых хвостов» применяют также показатель потерь в неблагоприятных сценариях, квантили распределения результатов и средние потери в хвостах. Отдельно оцениваются ликвидностные риски (влияние ширины спредов и глубины рынка на реализуемость портфельных решений) и риски концентрации (чувствительность к отдельным бумагам, отраслям и факторам). В динамике используется разложение общей изменчивости на факторные компоненты: влияние рыночного индикатора, отраслевых и стилевых факторов (например, размер эмитента, соотношение балансовой и рыночной стоимости), а также специфической составляющей.

В-третьих, важную роль играет проблема оценок параметров. Поскольку исторические выборки конечны и подвержены структурным сдвигам, оценки средних доходностей и ковариаций нестабильны. Для повышения устойчивости применяют усреднение по нескольким окнам наблюдений, сглаживание с убыванием веса старых данных, регуляризацию ковариационных матриц, а также «сшивание» исторических данных с экспертной информацией. Распространена практика сценарного анализа: формируются несколько согласованных наборов предпосылок по темпам роста экономики, ставкам, инфляции, сырьевым ценам и валютным курсам, после чего рассчитываются распределения результатов портфеля по сценариям и оценивается его надежность.

Методы построения портфеля можно условно сгруппировать:

1. Классические методы. Оптимизация по среднему и риску; минимальная изменчивость; максимизация отношения ожидаемого результата к риску; равномерное распределение риска между компонентами; ограничение вкладов отдельных бумаг в общий риск. Эти подходы обеспечивают прозрачность и объяснимость решений, что важно для регуляторной и внутренней отчетности.

2. Факторные методы. Сначала строится модель доходностей через набор системных факторов, после чего выбираются веса, обеспечивающие желаемый профиль чувствительности и минимальную специфическую изменчивость. Это позволяет управлять экспозицией к рыночным, отраслевым и стилевым драйверам, а также формировать нейтральные к определенным влияниям портфели.

3. Методы, ориентированные на устойчивость. Они уменьшают зависимость результатов от ошибок в исходных оценках: вводят штрафы за отклонение весов от эталонного вектора, ограничивают диапазоны весов, используют сглаженные или укороченные матрицы совместной изменчивости, проводят перекрестную проверку параметров на скользящих выборках.

4. Методы, учитывающие транзакционные издержки и ликвидность. Включают в постановку явные расходы на ребалансировку, проскальзывания и влияние собственных заявок на цену. Это приводит к «залипанию» весов и оптимизации не только конечного состава, но и траектории достижения целевых пропорций с учетом ограничений по обороту.

5. Доходно-рисковые правила на основе потерь. Используются критерии, которые минимизируют вероятность больших отрицательных результатов или ограничивают средние потери в неблагоприятных состояниях. Такие подходы лучше согласуются с предпочтениями инвесторов, чувствительных к хеджированию «хвостовых» событий.

Отдельный блок — стратегии ребалансировки. Фиксированные коридоры вокруг целевых весов позволяют ограничить оборот при сохранении требуемого профиля риска. Календарные процедуры задают регулярные даты пересмотра с адаптивными порогами в периоды повышенной волатильности. Событийные схемы запускают пересмотр при нарушении ковенантов портфеля: выход риска за лимит, деградация ликвидности,

изменение кредитного качества эмитента. Сценарные правила синхронизируют обновление портфеля с изменением базовых предпосылок по макроусловиям.

Важной частью управления является оценка эффективности. Наряду с традиционными показателями соотношения результата и риска используются разложения «выигрыша» на компоненты: вклад выбора класса активов, вклад отбора бумаг внутри класса и эффект временного выбора момента. Для сопоставимости применяют эталонные индикаторы, отражающие инвестиционный мандат и ограничения. При этом корректная атрибуция требует учета издержек и реальной исполнимости сделок.

Наконец, методы управления портфелем должны быть встроены в контур контроля рисков и стратегического планирования. Требуются процедуры стресс-проверок на редкие, но значимые шоки; лимитная архитектура по классам активов, факторам, контрагентам и ликвидности; регламенты эскалации при превышении допусков; а также циклы обратной связи между допущениями, фактическими результатами и корректировкой параметров. Такая организационная настройка превращает теоретические модели в практический механизм поддержания баланса между целевой доходностью и устойчивостью портфеля в условиях неопределенности и структурных изменений на рынках.

Проведенное исследование позволяет сделать ряд обобщающих выводов о природе и практике формирования портфеля ценных бумаг. Во-первых, портфель следует рассматривать как управляемую систему, в которой результат определяется согласованностью трех элементов: целей инвестора, допусков по риску и институциональных ограничений. Именно согласование этих элементов, а не выбор отдельных инструментов сам по себе, обеспечивает достижение требуемого соотношения между ожидаемой доходностью и устойчивостью результатов.

Во-вторых, ключевое преимущество портфельного подхода состоит в управляемом перераспределении источников риска и дохода между различными классами активов, отраслями и эмитентами. Диверсификация снижает чувствительность совокупной стоимости к неблагоприятной динамике отдельных позиций, однако не устраниет риск как таковой. Следовательно, задача управления заключается не в максимальном «расширении» набора бумаг, а в построении осмысленной структуры, отражающей предпочтения инвестора, горизонт вложений и требования к ликвидности.

В-третьих, типология портфелей (доходные, ростовые, сбалансированные, ориентированные на этalon, тематические, защитные) представляет не взаимоисключающие варианты, а спектр конфигураций, из которых формируется индивидуальный профиль. Практический выбор сводится к определению долей между ядром долгосрочных решений и набором активных позиций, способных добавлять избыточный результат без нарушения лимитов по риску и ликвидности.

В-четвертых, устойчивость управлеченческих решений во многом определяется качеством исходных оценок и учетом реальных издержек. Нестабильность статистических параметров, транзакционные расходы, проскальзывания и влияние крупных заявок на цену требуют более строгих процедур: проверки на структурные сдвиги, усреднения оценок, ограничений на веса, явного включения издержек и правил редкой, но дисциплинированной ребалансировки. Такой подход снижает вероятность ошибок и повышает воспроизводимость результатов.

В-пятых, полноценное управление портфелем невозможно без встроенного контура контроля: стресс-проверок на редкие, но значимые шоки, лимитов по источникам риска (эмитенты, отрасли, факторы, ликвидность), регламентов эскалации при выходе за допуски, а также атрибуции итогового результата на составляющие (выбор класса активов, отбор бумаг, выбор момента). Эти процедуры создают обратную связь между предпосылками и фактическими исходами и позволяют своевременно корректировать параметры.

В совокупности полученные выводы подтверждают: портфель ценных бумаг — это не статический перечень инструментов, а непрерывный процесс согласования цели и ограничений с изменяющейся рыночной средой. Практическая ценность такого подхода

состоит в том, что он одновременно поддерживает достижение целевых ориентиров доходности и обеспечивает устойчивость к внешним колебаниям.

Список источников

1. Инвестиционный портфель URL:<https://alfabank.ru/help/articles/investments/chto-takoe-investicionnyj-portfel> (дата обращения 12.10.2025 г.)
2. Побойкина А. О. Эконометрические методы управления портфелем ценных бумаг / А. О. Побойкина Л. Н. Клянина // Инженерный вестник Дона. – 2018. – № 1(48). – С. 80.
3. Корнилов А. Н. Инвестиционные стратегии - принципы и методы формирования портфеля ценных бумаг / А. Н. Корнилов // Вестник науки. – 2025. – Т. 2, № 6(87). – С. 205-213.
4. Мешалкин П. И. Принципы формирования и управления портфелем ценных бумаг / П. И. Мешалкин // Новая наука: Стратегии и векторы развития. – 2016. – № 2-1(64). – С. 134-136.
5. Нодель В. Д. Теоретические аспекты управления портфелем ценных бумаг / В. Д. Нодель // Вестник Академии. – 2020. – № 4. – С. 114-121.
6. Меджидов М. Ш. Методы формирования и управления портфелем ценных бумаг / М. Ш. Меджидов // Проблемы экономики и юридической практики. – 2023. – Т. 19, № 5. – С. 131-138.
7. Макарова А. В. Современные методы формирования оптимального портфеля ценных бумаг для домохозяйств / А. В. Макарова // Мировая экономика: проблемы безопасности. – 2021. – № 1. – С. 51-57.
8. Бронштейн Е. М. Методика применения роевого интеллекта при управлении формированием портфеля ценных бумаг / Е. М. Бронштейн, О. В. Кондратьева // Вестник Российского нового университета. Серия: Сложные системы: модели, анализ и управление. – 2021. – № 3. – С. 70-78. – DOI 10.25586/RNU.V9187.21.03.P.070. – EDN MRFEST.
9. Черепанина Я. А. Роль корреляции при формировании портфеля ценных бумаг / Я. А. Черепанина А. А. Мишин // Вестник Владимира государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. – 2022. – № 1(31). – С. 68-72.
10. Мешалкин П. И. Схемы управления портфелем ценных бумаг коммерческого банка / П. И. Мешалкин // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. – 2017. – Т. 1, № 3. – С. 177-179.
11. Морозкин Ю. Н. Управление портфелем ценных бумаг в коммерческом банке / Ю. Н. Морозкин Е. С. Свистунова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2011. – № 6(221). – С. 138-141.
12. Родин Д. Я. Стратегии управления портфелем ценных бумаг / Д. Я. Родин, А. Б. Паршин, К. И. Терпицкая // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 50(3). – С. 455-464.
13. Завьялова Е. А. Оптимальные стратегии управления портфелем государственных ценных бумаг с учетом склонности к риску / Е. А. Завьялова // Экономический анализ: теория и практика. – 2005. – № 5(38). – С. 37-41.
14. Уланов Д. А. Алгоритм формирования оптимального портфеля ценных бумаг с ограничением на область допустимых значений доходности и риска портфеля / Д. А. Уланов // Проблемы экономики и юридической практики. – 2020. – Т. 16, № 3. – С. 90-94.

Сведения об авторе

Киреенко Александр Сергеевич, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Information about the author

Kireenko Aleksandr Sergeevich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia

Кондухов Даниил Сергеевич
Московская международная академия

Методы оценки финансовых рисков предприятий малого бизнеса сферы торговли

Аннотация. Статья развивает практико-ориентированную методологию оценки финансовых рисков малых торговых предприятий в условиях российской институциональной среды и инфляционной волатильности. Показано, что высокая доля оборотного капитала, сезонность спроса, узкие наценки и зависимость от краткосрочного фондирования усиливают чувствительность к рискам ликвидности, рефинансирования, процентным и валютным шокам, а также к кредитному риску контрагентов. Предложен интегрированный подход, сочетающий: динамический анализ ликвидности на скользящем горизонте (кассовое бюджетирование, таблицы сроков и разрывов, упрощенные стресс-сценарии); количественную оценку рыночных рисков методами чувствительности и сценарного анализа (сдвиг ставок, «веер» курсов, пороги безубыточности по цене и курсу); упрощенную систему оценки кредитного риска (внутренние рейтинги, лимитирование, триггеры пересмотра, стресс-проверки дебиторской задолженности); а также оценку риска рефинансирования через анализ сроковой структуры обязательств и доступности неиспользованных лимитов. В качестве обобщающей метрики предлагается связка предельных потерь на кратком горизонте, рассчитанных по внутренним данным и полусценарным методом, с требуемым ликвидным буфером для прохождения реалистичных стрессов.

Ключевые слова: финансовые риски предприятия, малый торговый бизнес, риск рефинансирования, кредитный риск контрагентов, процентный и валютный риск, оборотный капитал.

Konduhov Daniil Sergeevich
Moscow International Academy

Methods of assessing financial risks of small businesses in the trade sector

Annotation. The article develops a practice-oriented methodology for assessing the financial risks of small retail enterprises in the Russian institutional environment and in the context of inflationary volatility. It is shown that a high share of working capital, seasonal demand, narrow markups, and dependence on short-term funding increase the sensitivity to liquidity risks, refinancing, interest and currency shocks, as well as to the credit risk of counterparties. An integrated approach is proposed that combines: dynamic liquidity analysis on a rolling horizon (cash budgeting, time and gap tables, simplified stress scenarios); quantitative assessment of market risks using sensitivity and scenario analysis (rate shifts, rate spreads, breakeven thresholds for price and exchange rates); a simplified credit risk assessment system (internal ratings, limits, review triggers, and stress tests of accounts receivable); and assessment of refinancing risk through analysis of the maturity structure of liabilities and the availability of unused limits. As a summarizing metric, we propose a combination of short-term marginal losses calculated based on internal data and the semi-scenario method, with a required liquid buffer for passing realistic stresses.

Keywords: financial risks of an enterprise, small trading business, refinancing risk, credit risk of contractors, interest and currency risk, and working capital.

В современной финансовой теории финансовые риски предприятия трактуются как вероятность отклонения фактических денежных потоков, стоимости капитала и рыночной оценки фирмы от ожидаемых значений вследствие воздействия рыночных, кредитных, процентных, валютных и ликвидностных факторов, а также институциональной среды и управлеченческих решений. Такая трактовка укоренена в подходах оценки риска и доходности, где риск выступает источником требуемой премии в стоимости капитала и определяет границы устойчивости финансовых решений [1, 2, 3]. На уровне фирмы финансовые риски проявляются через волатильность маржи и операционного денежного потока, доступность и стоимость заёмного финансирования, способность выполнять краткосрочные обязательства и поддерживать целевую структуру капитала, что напрямую влияет на вероятность финансовых затруднений и стоимость предприятия [4, 5].

Для российской экономики, характеризующейся эпизодами ускорения инфляции и различиями в глубине финансовых рынков, финансовые риски приобретают выраженную институциональную компоненту, так как изменчивость процентных ставок и курсов валют, ограниченный доступ к длинному фондированию и повышенные транзакционные издержки усиливают чувствительность компаний к внешним шокам [6, 7]. В такой среде управлеченческие решения по ликвидности и структуре капитала становятся ключевыми детерминантами устойчивости денежного потока и стоимости капитала.

Содержательно финансовые риски предприятия включают как рыночные составляющие (процентный, валютный, товарный и ценовой риски), так и кредитный, ликвидностный и риск рефинансирования; в сумме они определяют вероятность кассовых разрывов, удорожания фондирования и убыточных колебаний финансового результата [8, 9, 10]. В операционном измерении важно совместные действия финансового и операционного рычагов, усиливающие вариацию прибыли при шоках выручки или ставок [3, 11]. Отдельное значение имеет инфляционный риск, проявляющийся через эрозию реальной маржи и несоответствие индексации контрактов динамике цен, что влияет на дисконтирование будущих потоков и на ценообразование оборотного капитала [12, 13].

Для малого бизнеса сферы торговли специфика финансовых рисков определяется структурой выручки и затрат, высокой долей оборотного капитала и зависимостью от внешнего краткосрочного финансирования. Концентрация в товарных запасах, сезонность спроса и короткий операционный цикл повышают чувствительность к риску ликвидности и кредитному риску контрагентов (качество дебиторской задолженности, условия поставщиков), тогда как колебания процентных ставок и курсов валют передаются через стоимость пополнения оборотных средств и цену импортируемого товара [14]. Низкая диверсификация источников фондирования и ограниченный доступ к рынку капитала усиливают риск рефинансирования и зависят от кovenантов и лимитов банковских кредитных линий [15]. Для торговых компаний, работающих с узкими наценками, даже умеренные шоки цен поставщика или курсовые флуктуации способны трансформироваться в существенные отклонения денежного потока, что повышает вероятность кассовых разрывов и требует точной калибровки финансового буфера ликвидности [16, 17].

Указанная специфика предопределяет требования к методам оценки финансовых рисков в малом торговом бизнесе. Оценка финансовых рисков предприятий малого торгового сектора опирается на сочетание количественных и качественных методов, приспособленных к краткому горизонту планирования, высокой доле оборотного капитала и ограниченности информационной базы.

Методический выбор определяется структурой рисков — ликвидностного, кредитного, процентного, валютного и ценового — и доступностью наблюдаемых показателей, в первую очередь данных управлеченческого учета, кассовых потоков и договорных условий с контрагентами.

Базой для измерения краткосрочной устойчивости выступает анализ ликвидности на скользящем горизонте, включающий кассовое бюджетирование с детализацией по дням и неделям, построение таблиц сроков поступлений и платежей, а также разрывов по срокам.

Практика международного регулирования подчеркивает необходимость сценарных проверок денежных оттоков и источников покрытия, что может быть адаптировано к масштабу малых предприятий через упрощенные стресс-сценарии задержек выручки, одновременного сокращения лимитов поставщиков и роста закупочных цен [16, 17]. Для операционализации такого подхода в малом бизнесе целесообразно использовать матрицы чувствительности кассового разрыва к ключевым драйверам — скорости оборачиваемости запасов, срокам инкассации, доле предоплаты, — что согласуется с традициями финансового анализа предприятия [11].

Количественная оценка рыночных рисков строится на методах чувствительности и сценарного анализа.

Для процентного риска применяются упрощенные меры длительности и пересчета процентных расходов при сдвиге ставки, релевантные для краткосрочных кредитных линий и овердрафтов; при этом предпосылки и параметры сдвига калибруются по наблюдаемой волатильности ставок на розничном кредитном рынке и по историческим данным самой компании [10, 13].

Для валютного риска, характерного для торговых компаний с импортной составляющей, эффективны методы естественного хеджирования посредством увязки закупочных и продажных цен и анализа «порога безубыточности» по курсу. Оценка воздействия курсовых колебаний реализуется через построение «веера» сценариев курса с пересчетом валовой маржи и оборотного капитала, с последующей проверкой выполнения ковенант или внутренних ограничений ликвидности [18].

Оценка кредитного риска контрагентов в условиях ограниченных данных требует комбинирования правил лимитирования с упрощенными вероятностными оценками. На практике применяются шкалы внутренних рейтингов, построенные на основе публичных признаков — срок существования контрагента, размер, история сотрудничества, поведенческие индикаторы оплаты — и порогов отсечения по лимитам, с обязательным мониторингом и пересмотром лимитов при ухудшении сигналов. Для стресс-проверок используются сценарии ухудшения качества дебиторской задолженности через увеличение доли просрочки и снижение коэффициента возвратов, с пересчетом потребности в оборотном капитале и дополнительного финансирования [19, 20]. В рамках управления кредитом поставщиков аналогичные принципы применимы к оценке устойчивости ключевых поставщиков и вероятности сокращения товарных отсрочек.

Обобщающей мерой интегрального риска денежного потока служат показатели предельных потерь на горизонте планирования. Для малых предприятий целесообразно использовать исторические и полусценарные оценки на основе выборки внутренних данных. Требуется построение распределений изменения выручки, наценки и оборотного капитала и вычисление квантильных оценок убытка при заданном уровне доверия. В отличие от формализованных моделей, требующих длинных рядов, такой подход может опираться на укрупненные агрегаты и комбинированные сценарии, что соответствует рекомендациям по упрощенным стресс-тестам ликвидности [8, 16].

Значимым элементом методологии является увязка оценки риска со структурой капитала и возможностями рефинансирования. Анализ сроковой структуры обязательств, сезонных пиков потребности в оборотных средствах и концентрации источников финансирования позволяет количественно оценить риск рефинансирования — через расчеты «узких мест» по срокам и проверку доступности неиспользованных лимитов. Исследования структуры долга подчеркивают важность согласования сроков фондирования с длительностью операционного цикла, особенно для компаний с высокой долей запасов [5, 15]. В российских условиях такие решения дополняются оценкой институциональных ограничений и инфляционной компоненты стоимости капитала [7, 13].

Качественные методы дополняют количественные процедуры и включают перечень ключевых уязвимостей, карту рисков и регламент предельных допусков, согласованный с целями собственников и допустимой волатильностью прибыли. В русле концепции

интегрированного управления рисками формируется связь между оценкой риска и управленческими решениями, которая предполагает пересмотр коммерческой политики, условия предоплаты и отсрочки, политика запасов и ценового переноса, а также простые договорные механизмы хеджирования с поставщиками и покупателями.

В совокупности описанные методы образуют практико-ориентированный инструментарий, пригодный для малого торгового бизнеса:

- кассовое бюджетирование и стресс-проверки ликвидности;
- чувствительность к сдвигам ставки и курса с расчетом порогов убыточности;
- упрощенные рейтинги и лимитная политика для контрагентов;
- оценка предельных потерь на основе внутренних рядов;
- анализ рискованности рефинансирования с учетом сезонности.

Их применение обеспечивает сопоставимость результатов, прозрачность допущений и возможность прямой встраиваемости в цикл управленческих решений.

Проведенное исследование позволило показать, что оценка финансовых рисков в малом торговом бизнесе требует методологии, исходно ориентированной на краткий горизонт и высокую чувствительность оборотного капитала к внешним и внутренним шокам. В отличие от универсальных рамок, предлагающих глубокие статистические ряды и сложные модели, применимость которых ограничена для малых предприятий, практико-ориентированный подход должен опираться на доступные управленческие данные, простые и прозрачные допущения, регулярное стресс-тестирование и тесную увязку результатов с решениями по ликвидности, ценовой политике и структуре финансирования.

Во-первых, ключевым результатом является вывод о приоритетности динамического анализа ликвидности со скользящим горизонтом как базового инструмента интегральной оценки рисков. Систематическое кассовое бюджетирование, таблицы разрывов по срокам и сценарии задержек выручки, сокращения лимитов поставщиков и роста закупочных цен обеспечивают чувствительную диагностику уязвимостей до наступления кассового разрыва. Этот вывод согласуется с регулятивной логикой стресс-тестов ликвидности и подтверждает их применимость в упрощенном виде для малых компаний.

Во-вторых, обосновано, что измерение рыночных рисков целесообразно строить на методах чувствительности и сценарного анализа, где роль «ядра» играют во первых, упрощенные оценки перерасчета процентных расходов при сдвиге ставки и сценарные веера по курсу с пересчетом валовой маржи и потребности в оборотном капитале, во-вторых, пороговые условия безубыточности по цене и курсу. Такой набор инструментов позволяет выявлять не только вероятностные отклонения, но и управляемые границы допусков, внутри которых сохраняется устойчивость денежного потока.

В-третьих, для кредитного риска контрагентов показано преимущество комбинированного подхода, предполагающего внутренние рейтинги на основе наблюдаемых признаков, лимитная политика и триггеры пересмотра лимитов при ухудшении поведенческих индикаторов оплаты. Стress-проверки дебиторской задолженности через рост доли просрочки и снижение коэффициента возвратов следует использовать не изолированно, а в сцепке с планированием оборотного капитала и источников финансирования. Это позволяет количественно оценивать дополнительную потребность в ликвидности и заранее формировать буфер.

В-четвертых, получен аргумент о центральной роли риска рефинансирования для торговых компаний с высокой долей запасов и сезонностью спроса. Анализ сроковой структуры обязательств, концентрации источников фондирования и наличия неиспользованных лимитов должен быть обязательным элементом регулярной оценки рисков. На практике это означает синхронизацию сроков фондирования с длительностью операционного цикла и установление внутренних норматива минимального доступного лимита на сезонный пик.

В-пятых, в условиях инфляционной волатильности и институциональных ограничений особое значение приобретает индексация управлеченческих решений на динамику цен, требующая пересмотра прайс-политики, корректировки условий предоплаты и отсрочки, а также включение в договоры с контрагентами механизмов корректировки цен и графиков оплат. Такой «контрактный слой» снижает неопределенность и дополняет количественные меры, повышая устойчивость к внешним шокам.

Совокупность результатов позволяет сформулировать авторские выводы и практические рекомендации.

1. Интегральный показатель риска для малой торговой компании рационально строить как связку двух метрик, а именно: предельных потерь на кратком горизонте (на базе внутренних данных и полусценарного подхода) и гарантированного ликвидного буфера, необходимого для прохождения наихудшего из реалистичных сценариев задержек выручки и удешевления закупок. Такая двухкомпонентная конструкция обеспечивает управляемый компромисс между точностью и простотой.

2. Приоритизация рисков должна определяться вкладом в кассовый разрыв, а не формальными классификациями. На практике это означает ранжирование факторов по их предельному влиянию на наличный разрыв в наиболее нагруженные недели и перенастройку контрольных показателей именно под эти периоды.

3. Эффективность методологии резко возрастает при переходе от разрозненных оценок к регламентированному циклу через еженедельное обновление кассового бюджета, ежемесячные мини-стресс-тесты, квартальный пересмотр лимитов контрагентов и полугодовой пересмотр параметров сценариев. Регулярность важнее усложнения моделей.

4. Снижение зависимостей достигается в первую очередь организационными решениями через синхронизацию графиков закупок и инкассации, расширение доли предоплаты или частичной предоплаты, привязки условий договоров к референтным индикаторам цен и ставок, а также диверсификации источников краткосрочного фондирования. Эти меры, как показывает анализ, дают сопоставимый с формальными хеджирующими инструментами эффект при меньшей сложности и издержках.

5. Учитывая ограниченность данных, предпочтение следует отдавать «прозрачным» метрикам с прямой интерпретацией для управлеченческих решений, а именно: чувствительности кассового разрыва к оборачиваемости запасов и срокам инкассации, порогам безубыточности по курсу и цене, запасу прочности по ковенантам. Именно такие показатели обеспечивают понимание причинно-следственных связей и повышают дисциплину исполнения.

Вклад работы состоит в концептуальном и прикладном обосновании адаптированного к малому торговому бизнесу набора методов, в котором центральную роль играет динамическая ликвидность, а рыночные и кредитные риски оцениваются в проекции на управляемые параметры операционного цикла. Предложенные решения способствуют повышению сопоставимости результатов, прозрачности допущений и оперативной применимости выводов в системе управлеченческих регламентов.

Список источников

1. Sharpe W. F. Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk. *The Journal of Finance*, 1964.
2. Ross S. A. The Arbitrage Theory of Capital Asset Pricing. *Journal of Economic Theory*, 1976.
3. Brealey R., Myers, S., Allen, F. *Principles of Corporate Finance*, 13th ed., 2020.
4. Jensen M., Meckling, W. *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics*, 1976.
5. Myers S. C. Determinants of Corporate Borrowing. *Journal of Financial Economics*, 1977.

6. Абрамов А. Риски российского финансового рынка // Российская экономика в 2017 году. Тенденции и перспективы / под ред. С.Г. Синельникова-Мурылева (глав. ред.), А.Д. Радыгина. М.: Изд-во Ин-та Гайдара, 2018. С. 145, 146.
7. Абрамов А., Аксенов И., Радыгин А., Чернова М. Современные подходы к измерению государственного сектора: методология и эмпирика // Экономическая политика. 2018. Т. 13. № 1 (февраль). С. 36–69; 2018. Т. 13. № 2 (апрель). С. 28–47.
8. Jorion, P. Value at Risk, 3rd ed., 2007.
URL:<https://books.google.com/books?id=6y4JAAAAQBAJ>
9. Hull J. Options, Futures, and Other Derivatives, 10th ed., 2018.
URL:<https://books.google.com/books?id=8kZ7DwAAQBAJ>
10. Fabozzi F. Fixed Income Analysis, 4th ed., 2018.
URL:<https://books.google.com/books?id=511WDwAAQBAJ>
11. Савицкая Г. В. С13 Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие / Г.В. Савицкая. — 7-е изд., испр. — Мн.: Новое знание, 2002.
12. Mishkin F. The Economics of Money, Banking, and Financial Markets, 12th ed., 2019.
13. Андрюшин С. А. Процентная политика Банка России в условиях низкой инфляции / С. А. Андрюшин, А. А. Рубинштейн // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2018. – № 1. – С. 62-86.
14. Семенюк Я. В. Управление рисками в финансовой сфере, включая кибербезопасность, риски взлома и финансовые мошенничества / Я. В. Семенюк // Оригинальные исследования. – 2023. – Т. 13, № 5. – С. 142-146.
15. Diamond D. W., He, Z. A Theory of Debt Maturity: The Long and Short of Debt Overhang. The Journal of Finance, 2014.
16. BCBS. Basel III: The Liquidity Coverage Ratio and liquidity risk monitoring tools, 2013.
17. Методические рекомендации из приказа Минэкономразвития России от 13.05.2021 № 267.
18. Madura J. Международный финансовый менеджмент, 14-е изд., 2021.
URL:<https://books.google.com/books?id=9v0yEAAAQBAJ>
19. Duffie D., Singleton, K. Кредитный риск: оценка, измерение и управление, 2003/2012. URL:<https://press.princeton.edu/books/hardcover/9780691090467/credit-risk>
20. Воронцовский А. В. Управление рисками: учебник и практикум для вузов / А. В. Воронцовский. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2019.

Сведения об авторе

Кондухов Даниил Сергеевич, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Information about the author

Konduhov Daniil Sergeevich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia

УДК 658.1

DOI 10.26118/9909.2025.14.89.012

Курбанова Умукусум Али-Искандеровна
Дагестанский государственный университет
Салманов Халилрахман Хабибрахманович
Дагестанский государственный университет

**Анализ и пути повышения эффективности системы планирования деятельности
ПАО «Россети Северный Кавказ»**

Аннотация: Данная статья посвящена комплексному анализу системы планирования в ПАО «Россети Северный Кавказ» - ключевой электросетевой компании Северо-Кавказского региона. Исследуется многоуровневая архитектура планирования, интегрированная в корпоративную структуру управления холдинга «Россети» и сочетающая стратегические, инвестиционные и операционные контуры. Отмечается положительная динамика в точности инвестиционного планирования и выполнении программ снижения потерь электроэнергии. Определены направления совершенствования системы, такие как углубление цифровизации и повышение гибкости в условиях социально-экономической неоднородности региона. В заключении обоснована роль системы планирования как критического фактора устойчивого развития компании в сложной внешней среде. Усиление методологической базы, совершенствование аналитических инструментов и углубление взаимодействия между уровнями управления создают основу для дальнейшего повышения устойчивости компании и укрепления её конкурентных позиций в энергетическом секторе.

Ключевые слова: система планирования, ПАО «Россети Северный Кавказ», эффективность планирования, электросетевая компания, инвестиционная программа, план-фактный анализ, потери электроэнергии, бизнес-план, финансовое планирование, стратегическое развитие.

Kurbanova Umukusum Ali-Iskanderovna
Dagestan State University
Salmanov Khalilrakhman Khabibrakhmanovich
Dagestan State University

**Analysis and ways to improve the efficiency of the planning system of PJSC Rosseti
Severny Kavkaz**

Abstract: This article is devoted to a comprehensive analysis of the planning system in PJSC Rosseti Severny Kavkaz, a key electric grid company in the North Caucasus region. It examines the multi-level planning architecture integrated into the corporate management structure of the Rosseti holding and combining strategic, investment, and operational contours. The article notes a positive trend in the accuracy of investment planning and the implementation of programs to reduce electricity losses. The paper identifies areas for improving the system, such as deepening digitalization and increasing flexibility in a region with socio-economic diversity. The paper concludes by emphasizing the importance of the planning system as a critical factor in a company's sustainable development in a complex external environment. Strengthening the methodological framework, improving analytical tools, and deepening cooperation between management levels create a foundation for further increasing the company's sustainability and strengthening its competitive position in the energy sector.

Keywords: planning system, PJSC Rosseti Severny Kavkaz, planning efficiency, electric grid company, investment program, plan-fact analysis, electricity losses, business plan, financial planning, and strategic development.

В современных условиях трансформации электроэнергетического комплекса и усиления требований со стороны регулирующих органов планирование приобретает системообразующий характер, объединяя в себе функции прогнозирования, ресурсного обеспечения и контроля реализации стратегических решений. Для компании, функционирующей в социально и экономически сложном регионе, совершенствование планового процесса становится не просто управленческой задачей, а необходимым условием обеспечения финансовой устойчивости и сохранения роли надежного поставщика инфраструктурных услуг.

Система планирования деятельности ПАО «Россети Северный Кавказ» представляет собой сложный и многоуровневый механизм, обеспечивающий увязку стратегических, среднесрочных и текущих планов с бюджетным циклом, инвестиционными программами и показателями производственной эффективности. Она функционирует в тесной связи с корпоративными стандартами группы компаний «Россети» и опирается на методологию централизованного планирования, включающую прогнозирование производственных и финансовых параметров, оценку инвестиционной привлекательности, планирование ремонтных и эксплуатационных мероприятий, а также управление показателями потерь электроэнергии.

Целевой функцией системы выступает достижение баланса между устойчивостью электросетевого комплекса Северо-Кавказского федерального округа и финансовой сбалансированностью компании в условиях регулируемого тарифа и значительной социальной нагрузки региона. Соответственно, планирование в ПАО «Россети Северный Кавказ» осуществляется в едином контуре корпоративного управления с материнской компанией ПАО «Россети». На стратегическом уровне формируются долгосрочные программы развития электросетевого комплекса, увязанные с федеральной Стратегией развития электросетевого комплекса Российской Федерации и документами территориального планирования субъектов СКФО. Среднесрочное планирование представлено трехлетними и пятилетними программами, включающими инвестиционные проекты, ремонтные кампании и показатели по повышению энергоэффективности. Текущий горизонт охватывает годовые и квартальные планы, формируемые на основе консолидированного бюджета компании, планов технического обслуживания и показателей эффективности филиалов [1, с. 50-51].

Координацию осуществляет департамент экономики ПАО «Россети», в то время как оперативная актуализация данных обеспечивается финансово-экономическим блоком и техническими службами филиалов. Периодичность планирования различается по направлениям: финансовое планирование пересматривается ежеквартально, инвестиционные планы корректируются полугодовыми циклами, а производственные показатели - по итогам года и сезона.

В структуре плановых документов основными выступают «Бизнес-план деятельности ПАО «Россети Северный Кавказ»», «Инвестиционная программа», «Программа снижения потерь электроэнергии», «Бюджет доходов и расходов» и «Бюджет движения денежных средств». Утверждение осуществляется на уровне совета директоров, а контроль исполнения возложен на департамент внутреннего аудита и управления рисками. Наиболее детализированные документы — это производственные и инвестиционные планы, в которых показатели распределяются по филиалам и категориям затрат. Планирование выстроено по принципу «сверху вниз», при этом филиалы формируют уточняющие предложения, согласуемые с головным офисом. Такая модель позволяет обеспечить управляемость и сопоставимость данных, но одновременно снижает гибкость в условиях быстро меняющейся платежной дисциплины потребителей.

Отсюда можем сказать, что центральное место занимает бизнес-план, который является консолидирующим документом, объединяющим финансовые, инвестиционные и производственные направления деятельности. Оно утверждается ежегодно советом директоров и служит основой для формирования бюджетов дочерних и зависимых обществ, а также для корректировки долгосрочных стратегических программ. В структуре бизнес-плана отражаются показатели выручки, расходов, прибыли, уровня потерь электроэнергии, объемы капитальных вложений и источники их финансирования.

План–фактный анализ демонстрирует характерные для региональных сетевых компаний тенденции к колебаниям финансового результата. Так в период 2022–2024 годов наблюдается стабильный рост выручки и одновременное сохранение убытков, что связано с ограничениями тарифного регулирования и высоким уровнем потерь энергии. Согласно годовым отчетам, выручка компаний увеличилась с 41 301,7 млн руб. в 2022 году до 48 501,1 млн руб. в 2023 году и достигла 54 371,2 млн руб. в 2024 году. Однако чистый убыток, несмотря на рост выручки, также увеличился: с –11 265,9 млн руб. в 2022 году до –11 837,0 млн руб. в 2023 году и –17 093,2 млн руб. в 2024 году.

Рост выручки обусловлен увеличением объемов переданной электроэнергии и индексацией тарифов, однако отрицательная динамика прибыли указывает на систематическое недопланирование затрат на потери и эксплуатационные расходы. Плановые показатели по прибыли в указанные годы не достигались, что говорит о низкой точности финансового прогнозирования. Средняя ошибка планирования (МАРЕ) по прибыли за три года превышала 10 %, что выше нормативов, применяемых в аналогичных компаниях группы.

При этом инвестиционная программа выступает связующим звеном между стратегией развития электросетевого комплекса и текущими планами компаний, обеспечивая воспроизведение основных фондов и поддержание надежности энергоснабжения регионов Северного Кавказа. Она оказывает прямое влияние на систему планирования, поскольку формирует базу для расчета будущих эксплуатационных затрат, прогнозов амортизации и оценки эффективности использования капитала [2, с. 19].

Инвестиционная деятельность компаний характеризуется стремлением к стабилизации объемов капитальных вложений и одновременному повышению эффективности освоения средств. В 2022 году общий объем финансирования инвестиционной программы составил около 6,2 млрд руб., в 2023 году — 6,7 млрд руб., а в 2024 году — 7,5 млрд руб. (табл. 1)

Таблица 1
Исполнение инвестиционной программы ПАО «Россети Северный Кавказ» за 2022–2024 гг.

ОД	Финансирование инвестиций, млн руб.	Освоение, %	Введено мощностей, МВА	Отклонение по срокам, мес.
022	6 200	95	312	2,8
023	6 700	96	330	2,3
024	7 500	97	349	2,0

Источник: Годовой отчет ПАО «Россети Северный Кавказ» за 2024 год: официальный сайт rspp.ru. – URL: <https://rspp.ru/upload/uf/38d/r6029cc05ieqiqqjemk1fg0x3nvv9B4.pdf> (дата обращения: 28.10.2025). [7].

По данным табл. 1 освоение средств составило более 97 % от утвержденного объема, что свидетельствует о высокой дисциплине исполнения, однако при этом наблюдались отклонения в графиках ввода мощностей, особенно по проектам технологического присоединения. Сокращение средних сроков ввода свидетельствует о постепенном повышении качества планирования и контроля за исполнением инвестпрограмм, однако остаточные риски связаны с зависимостью от платежной дисциплины потребителей и задержками в утверждении тарифных решений.

При сравнении с компаниями «Россети Центр» и «Россети Кубань» видна более низкая инвестиционная плотность — показатель капитальных вложений на 1 км линий электропередачи в 2024 году составил 59 тыс. руб., тогда как у «Россети Центр» он превышал 72 тыс. руб., а у «Россети Кубань» — 68 тыс. руб., что говорит о различиях в тарифной базе и структуре капитальных расходов.

Особое место в системе занимает программа снижения потерь электроэнергии, которая носит межфункциональный характер и охватывает как технические, так и коммерческие аспекты деятельности. Её структура включает перечень мероприятий по модернизации оборудования, установке интеллектуальных систем учета, повышению прозрачности расчётов и оптимизации схем электроснабжения. Показатели потерь формируются на основании данных балансов электроэнергии по каждому филиалу, после чего консолидируются в корпоративной системе планирования [3, с. 202].

Данный документ имеет прямое влияние на финансовое планирование, поскольку отклонения в уровнях потерь оказывают существенное воздействие на себестоимость услуг по передаче электроэнергии. Кроме того, реализация программы отражается на инвестиционной активности, так как мероприятия по снижению потерь часто включаются в состав капитальных вложений и влияют на объёмы финансирования по отдельным статьям бюджета.

Согласно годовому отчету предприятия за три года наблюдалась тенденция к снижению уровня потерь, хотя они остаются значительно выше среднероссийских значений. В 2022 году потери составляли около 19,8 %, в 2023 году — 18,6 %, а в 2024 году — 17,9 %. Плановые значения устанавливались на уровне 18,5–17,5 %, таким образом фактические результаты в целом совпали с целевыми.

Таблица 2
План-фактный анализ потерь электроэнергии ПАО «Россети Северный Кавказ» за 2022–2024 гг.

од	Потери электроэнергии, % от отпуска	План, %	Отклонение, п.п.
022	19,8	18,8	+1,0
023	18,6	18,0	+0,6
024	17,9	17,5	+0,4

Источник: Годовой отчет ПАО «Россети Северный Кавказ» за 2024 год: официальный сайт rspp.ru — URL: <https://rspp.ru/upload/uf/38d/r6029cc05ieqiqjemk1fg0x3nvv9B4.pdf> (дата обращения: 28.10.2025). [7].

Положительная динамика связана с модернизацией оборудования, усилением контроля учета и внедрением цифровых решений. Ответственность за исполнение программы снижения потерь возложена на технический блок, а мониторинг

осуществляется ежеквартально. Доля потерь остаётся выше, чем в «Россети Центр» (10,9 %) и «Россети Кубань» (11,3 %), однако темпы снижения у северокавказской компании выше, что говорит о постепенном повышении точности прогнозирования технологических параметров и обоснованности плановых значений.

Важным интеграционным элементом выступают сводные аналитические отчёты по план-фактному исполнению, которые формируются ежеквартально и содержат сравнительный анализ показателей по филиалам. На их основе департамент стратегического развития осуществляет корректировку прогнозных параметров, а финансово-экономический блок уточняет плановые значения бюджета. Тем самым система плановых документов образует замкнутый контур, в котором информация о фактических результатах напрямую влияет на обновление прогнозов и корректировку стратегических целей. Это придаёт процессу планирования динамический характер, позволяющий компании адаптироваться к изменяющимся внешним условиям [4, с. 19].

Эффективность системы планирования в ПАО «Россети Северный Кавказ» можно оценивать через совокупность количественных и процессных показателей. По данным 2024 года, средняя ошибка прогнозирования (МАРЕ) по прибыли составила 12 %, по инвестициям — 3,5 %, по потерям электроэнергии — 0,5 процентного пункта. Для сравнения, аналогичные показатели в ПАО «Россети Центр» и «Россети Кубань» находятся на уровне 8–9 % по прибыли и 2–3 % по инвестициям, что указывает на сохраняющееся отставание северокавказского филиала в области финансового планирования.

Таблица 3
Сопоставление эффективности планирования с аналогичными компаниями группы «Россети» в 2024 г.

Показатель	Россети Северный Кавказ	Россети Центр	Россети Кубань
МАРЕ по прибыли, %	12,0	8,4	9,1
МАРЕ по инвестициям, %	3,5	2,8	3,1
Отклонение по потерям, п.п.	0,4	0,3	0,5
Доля выполнения инвестиционной программы, %	97	98	97

Источник: Составлено автором на основе годовых отчетов компаний.

По данным табл. 3 видим, что по динамике снижения потерь и выполнению графиков инвестиций результаты компании приближаются к среднероссийским значениям, что свидетельствует об устойчивом росте управляемой зрелости системы планирования.

Следовательно, сопоставление эффективности планирования с аналогичными предприятиями показывает, что при сохранении высокой зависимости от внешних факторов, прежде всего уровня платежной дисциплины и регулирования тарифов, компания демонстрирует улучшение точности прогнозирования и исполнения планов. При этом в условиях сложного социально-экономического ландшафта СКФО даже умеренные улучшения по отклонениям в 0,4–0,6 п.п. по потерям и росту освоения инвестиций являются значимыми индикаторами прогресса в области планирования.

С точки зрения организационной логики планирования, основное внимание уделяется вертикальной интеграции — от стратегического уровня группы «Россети» до операционных подразделений филиалов. Планирование основано на регламенте, предусматривающем цикличность подготовки и утверждения документов. К ключевым документам, определяющим порядок и последовательность плановых процедур, относятся «Положение о порядке планирования и формирования бизнес-плана ПАО «Россети

Северный Кавказ», «Регламент формирования и корректировки инвестиционной программы», «Методика расчёта показателей потерь электроэнергии», «Положение о бюджетном процессе» и «Положение о системе управления эффективностью деятельности». Каждый из этих документов выполняет роль нормативного ориентира, определяя сроки подготовки и согласования планов, структуру исходных данных, состав ответственных подразделений и процедуру контроля исполнения.

Ежегодно к марта формируется прогноз социально-экономического развития региона и сценарные условия, которые служат исходными данными для планирования выручки и затрат. К маю готовится консолидированный финансовый план, к июню — проект бюджета, а утверждение бизнес-плана происходит до конца III квартала. Ответственными подразделениями являются департамент стратегического развития, финансово-экономический департамент, департамент инвестиционной деятельности и департамент производственного контроля. Корректировка планов выполняется после анализа квартальных отклонений, а контроль за реализацией осуществляется через систему внутренних отчетов и заседания инвестиционного комитета (рис. 1).



Рис. 1 Организационная схема планового процесса ПАО «Россети Северный Кавказ» [7]

По данным рис. 1 видим, что организационная схема демонстрирует, что процесс планирования в ПАО «Россети Северный Кавказ» является неразрывной частью корпоративной системы управления и базируется на сочетании централизованного методического руководства и децентрализованного сбора информации. Планирование здесь выступает не только как инструмент прогнозирования, но и как механизм координации между уровнями управления, обеспечивая баланс интересов стратегического центра и региональных подразделений. Данная структура позволяет компании поддерживать управляемость в условиях высокой регуляторной нагрузки и социально-

экономической неоднородности регионов Северного Кавказа, что делает систему планирования ключевым элементом организационной устойчивости предприятия.

В продолжении вышеизложенного, скажем, что внутренними регламентами установлено, что анализ исполнения бизнес-плана проводится ежеквартально. По итогам каждого квартала департамент планирования и экономики готовит план-фактный отчёт, включающий сравнение ключевых показателей — прибыли, выручки, расходов, потерю электроэнергии и объёмов капитальных вложений. Результаты анализа рассматриваются на заседаниях правления компании и доводятся до филиалов с указанием корректирующих действий. При выявлении существенных отклонений (свыше 5 % по прибыли или 2 п.п. по потерям) осуществляется внеплановая корректировка плановых показателей, о чём выпускается распоряжение генерального директора. Такая система контрольных циклов создаёт управлеченческую устойчивость, обеспечивая возможность реагирования на изменения внешней среды без потери согласованности планов.

Особое место в организации планирования занимают методические документы, регулирующие оценку эффективности и мотивацию. В соответствии с корпоративной «Методикой оценки достижения ключевых показателей эффективности» каждому филиалу и функциональному блоку устанавливаются целевые значения по прибыли, инвестициям, потере электроэнергии и срокам реализации проектов. Итоги исполнения KPI ежегодно рассматриваются на уровне руководства общества и используются для корректировки планов следующего периода. Таким образом, система мотивации и планирования тесно взаимосвязаны, что усиливает дисциплину исполнения и способствует достижению целевых ориентиров [5].

На уровне корпоративного управления данное предприятие руководствуется едиными ИТ-инструментами, обеспечивающими автоматизацию планирования. В компании используется централизованная система управления данными (на платформе 1С: ERP и Oracle), интегрированная с корпоративной системой бизнес-планирования группы «Россети». Это позволяет синхронизировать данные о производственных показателях, финансовых потоках и капитальных вложениях, а также формировать единый реестр планов и отчётности.

Результаты проведенного анализа позволяют утверждать, что система планирования деятельности ПАО «Россети Северный Кавказ» находится в стадии последовательного совершенствования и демонстрирует признаки устойчивого перехода от реактивной модели управления к проактивной. При сохранении высоких убытков структура плановых документов, точность прогнозирования по инвестициям и снижение потерь свидетельствуют о росте управлеченческой зрелости компании. В сравнении с другими сетевыми организациями региона и группы «Россети» северокавказское предприятие постепенно выравнивает показатели эффективности планирования, сохраняя при этом социальную направленность и баланс между стратегическими целями развития и текущей финансовой устойчивостью.

Подводя итоги, можно сказать, что система планирования ПАО «Россети Северный Кавказ» представляет собой комплексную многоуровневую структуру, обеспечивающую стратегическую устойчивость, финансовую управляемость и технологическую надёжность электросетевого комплекса региона. Её дальнейшее совершенствование должно быть направлено на углубление интеграции между стратегическими, производственными и финансовыми контурами, а также на развитие единого цифрового пространства планирования.

Исследование направлений совершенствования системы планирования позволяет выявить резервы повышения управляемости, прозрачности и результативности деятельности компании. Повышение эффективности планирования должно рассматриваться как процесс, включающий не только совершенствование методологии и регламентной базы, но и формирование новой культуры управленческого мышления, основанной на принципах обоснованности прогнозов, гибкости сценарного анализа и

ответственности за результаты [6, с. 78]. В этом контексте поиск путей укрепления позиций предприятия в значительной степени определяется способностью системы планирования обеспечивать согласованность стратегических, инвестиционных и операционных решений, что, в конечном итоге, становится фактором повышения экономической безопасности и устойчивого развития ПАО «Россети Северный Кавказ».

Вместе с тем особенностью системы планирования деятельности компании является её опора на принципы долгосрочной устойчивости и ресурсной сбалансированности. Планирование не ограничивается рамками бюджетного года, а строится с учётом перспектив социально-экономического развития регионов присутствия, а также с учётом климатических, демографических и технологических факторов. Такая модель позволяет не только поддерживать текущее функционирование сети, но и обеспечивать основу для инновационного и цифрового роста.

Также отдельного внимания заслуживает цифровая трансформация системы планирования, осуществляемая в соответствии с корпоративной стратегией цифровизации электросетевого комплекса. Переход к цифровым форматам управления инвестиционными программами, мониторингу исполнения планов и отчётности значительно повысил оперативность принятия решений и точность прогнозирования производственных показателей. Его применение способствует объективной оценке результатов деятельности и позволяет своевременно корректировать планы в зависимости от внешних условий.

Эффективность системы планирования ПАО «Россети Северный Кавказ» проявляется также в развитии управлеченческих инструментов, направленных на контроль исполнения решений. Созданная в компании система внутреннего аудита и мониторинга проектных показателей обеспечивает регулярную оценку реализации планов по ключевым направлениям — инвестициям, охране труда, энергосбережению и финансовым результатам. Такая модель позволяет минимизировать риски невыполнения целевых показателей и повышает прозрачность управлеченческих процессов.

При этом анализ отчётных данных указывает на наличие ряда ограничений в системе планирования, связанных с неравномерностью финансирования инвестиционных программ, зависимостью от внешнего тарифного регулирования и недостаточной интеграцией между планами филиалов и головной компании. Эти факторы требуют дальнейшего совершенствования планирования на основе принципов адаптивности и результирующей, предусматривающих тесную увязку стратегических и оперативных решений.

Таким образом, система планирования ПАО «Россети Северный Кавказ» демонстрирует поступательное развитие и ориентацию на повышение эффективности корпоративного управления. Её основными преимуществами выступают комплексность, долгосрочность и интеграция с программами охраны труда, цифровизации и инвестиционного развития. Усиление методологической базы, совершенствование аналитических инструментов и углубление взаимодействия между уровнями управления создают основу для дальнейшего повышения устойчивости компании и укрепления её конкурентных позиций в энергетическом секторе.

Список источников

1. Караваев А.А. Роль цифровых технологий в преобразовании крупных предприятий: кейсы энергетики и ГК «Россети» // Управленческие науки. 2023. Т. 13. № 2. С. 73–90.
2. Безмен А.С. Необходимость стратегического планирования деятельности предприятий// В книге: Молодые ученые в аграрной науке. Сборник материалов VI Международной научно-практической конференции молодых ученых и специалистов. Луганск, 2023. С. 326-327.

3. Дерягин В.В. Особенности инвестирования в электроэнергетике: риски, регуляторика и бюджетный цикл // Экономика и предпринимательство. 2022. № 12. С. 201–209.
4. Евтюгин М.А. Решение задач энергоэффективности в электрических сетях: снижение потерь и рост пропускной способности как элементы планирования // Энергосбережение. 2023. № 2. С. 15–24.
5. Годовой отчет ПАО «Россети Северный Кавказ» за 2024 год: официальный сайт rspp.ru. – URL: <https://rspp.ru/upload/uf/38d/r6029cc05ieqiqqjemk1fg0x3nvv9B4.pdf> (дата обращения: 28.10.2025).
6. Москвина А. Ю. Особенности процесса планирования на промышленном предприятии / А. Ю. Москвина, Н. В. Зяблицкая // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2022. – № 6(140). – С. 73–79.
7. ПАО «Россети Северный Кавказ»: официальный сайт. – URL: <https://www.rossetisk.ru/> (дата обращения: 28.10.2025).

Сведения об авторах

Курбанова Умукусум Али-Искандеровна, к.э.н., доцент, Кафедра «Мировая и региональная экономика», Дагестанский государственный университет, Республика Дагестан, г. Махачкала.

Салманов Халилрахман Хабибрахманович, магистр 2 года обучения, Кафедра «Мировая и региональная экономика», Дагестанский государственный университет, Республика Дагестан, г. Махачкала.

Information about the authors

Kurbanova Umukusum Ali-Iskanderovna, Candidate of Economics, Associate Professor, Department of "World and Regional Economics", Dagestan State University, Republic of Dagestan, Makhachkala.

Salmanov Khalilrakhman Khabibrakhmanovich, Master 2 years of study, Department of World and Regional Economics, Dagestan State University, Republic of Dagestan, Makhachkala.

Курбанова Умукусум Али-Искандеровна
Дагестанский государственный университет
Абакарова Бика Тимуровна
ООО «Дар Аль Хикма»

Анализ организационной структуры ПАО «Россети Северный Кавказ»

Аннотация. В данной статье представлен комплексный анализ организационной структуры ПАО «Россети Северный Кавказ». Рассматривается дивизионально-функциональная модель управления с географической специализацией филиалов и высокой степенью централизации стратегических функций. Выявлены структурные особенности компании, включая четырехуровневую систему управления и специфику работы центрального аппарата. В качестве ключевых проблем организационной структуры выделены снижение оперативной гибкости филиалов и разрозненность качества управления между регионами. Особое внимание уделено системе корпоративного управления и изменениям в структуре внутреннего аудита. Делается вывод о соответствии организационной структуры компании стратегическим задачам, что подтверждается наивысшим рейтингом качества управления.

Ключевые слова: ПАО «Россети Северный Кавказ», организационная структура, дивизионально-функциональная модель, электросетевая компания, корпоративное управление, централизация управления, филиальная сеть, совет директоров, борьба с потерями электроэнергии, Северо-Кавказский федеральный округ.

Kurbanova Umukusum Ali-Iskanderovna
Dagestan State University
Abakarova Bika Timurovna
Dar Al Hikma LLC

Analysis of the organizational structure of PJSC "Rosseti Severny Kavkaz"

Abstract. This article presents a comprehensive analysis of the organizational structure of PJSC "Rosseti Severny Kavkaz". It examines a divisional-functional management model with geographical specialization of branches and a high degree of centralization of strategic functions. The structural features of the company are identified, including a four-level management system and the specifics of the central office. The key problems of the organizational structure include a decrease in the operational flexibility of branches and a lack of consistency in the quality of management between regions. Special attention is given to the corporate governance system and changes in the internal audit structure. It is concluded that the company's organizational structure corresponds to its strategic objectives, which is confirmed by the highest management quality rating.

Keywords: PJSC Rosseti Severny Kavkaz, organizational structure, divisional-functional model, electric grid company, corporate management, centralized management, branch network, board of directors, fight against electricity losses, North Caucasus Federal District.

ПАО «Россети Северный Кавказ» определяет миссию своего функционирования как надежное и качественное обеспечение растущих объемов экономического и социального развития регионов, которые относятся к сфере ответственности ПАО «Россети Северный

Кавказ». Компания ставит перед собой задачу долгосрочного, стабильного, бесперебойного электроснабжения населения всего СКФО на основе эффективно функционирующей инфраструктуры[1].

За весь период своего существования в структуре ПАО «Россети Северный Кавказ» происходило немало изменений.

На рисунке 1 представлена организационная структура компании на 31.12.2024 года.

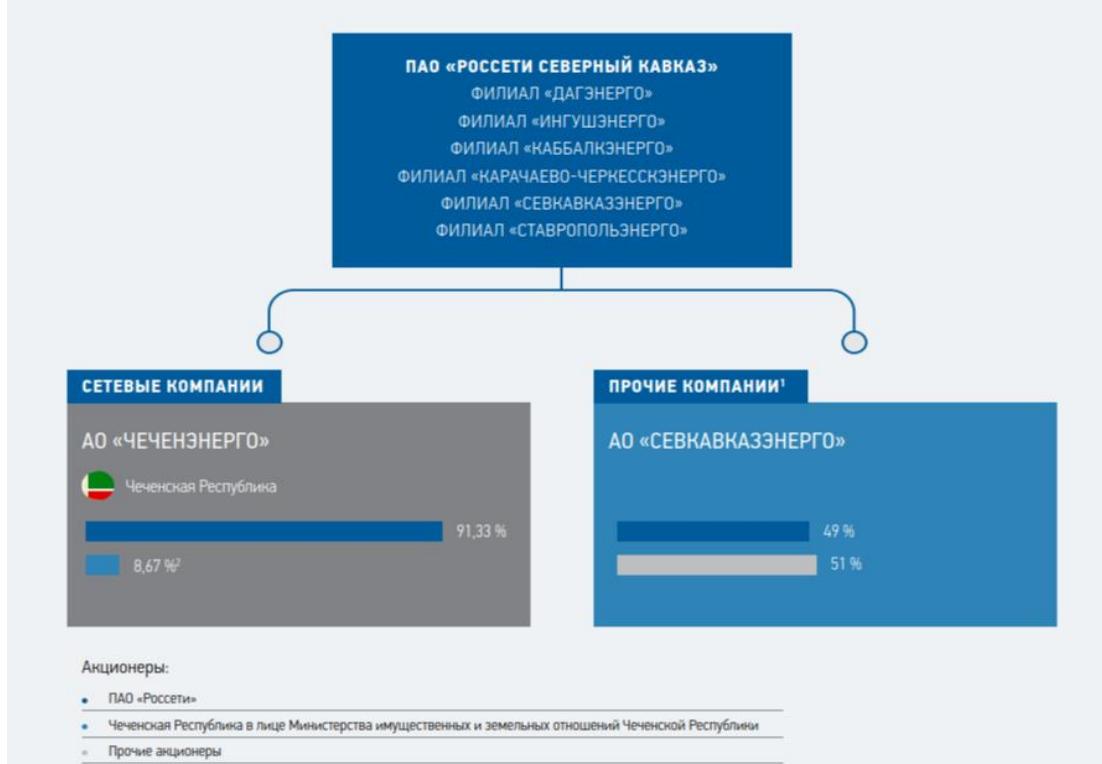


Рисунок 1 Организационная структура ПАО «Россети Северный Кавказ»

Отметим отдельные ключевые даты и события, которые повлекли за собой изменения в действующей организационной структуре Компании.

На основе анализа официальных данных можно детально рассмотреть и изучить актуальную организационную структуру ПАО «Россети Северный Кавказ». Несомненно, она является классическим примером дивизионально-функциональной модели с ярко выраженной географической составляющей и высокой степенью централизации управления.

Ключевой показатель здесь - наличие обособленных дивизионов по продукту, рынку или географии. Для ПАО «Россети Северный Кавказ» это явно географический дивизиональный принцип (филиалы: «Дагэнерго», «Ставропольэнерго», «Ингушэнерго» и т.д.).

Основой операционной деятельности являются филиалы, каждый из которых отвечает за электроснабжение и развитие сетей в конкретном субъекте РФ.

Функциональный принцип. Центральный аппарат состоит из департаментов и управлений, которые вырабатывают единую политику, стандарты и контролируют деятельность всех филиалов.

Высокая централизация: Стrатегические решения, ключевые инвестиции, тарифная политика, финансы и назначение топ-менеджеров централизованы на уровне ПАО «Россети» (основной акционер) и головного офиса ПАО «Россети Северный Кавказ».

При изучении организационной структуры ПАО «Россети Северный Кавказ» мы рассмотрим два основных уровня показателей: структурные и функциональные показатели[2].

Структурные или формальные показатели описывают «архитектуру» компании. К таким показателям можно отнести тип структуры, глубину структуры или количество

уровней иерархии, ширину структуры или норму управляемости, централизацию и децентрализацию, степень функциональной специализации.

Функциональные или качественные показатели оценивают, насколько эффективно структура работает на практике. Они состоят из следующих: скорость и качество принятия решений, эффективность коммуникаций, распределение ответственности и полномочий, загрузка и производительность ключевых подразделений, соответствие структуры стратегическим целям, затраты на содержание аппарата управления.

Таблица 1

Изменения в структуре ПАО «Россети Северный Кавказ»

Даты	Ключевые события
2006 г. август	С даты учреждения (август 2006 г) по март 2008 г Общество занималось исключительно управлением энергокомпаниями региона.
2006 сентябрь	С сентября 2006 г шесть Северо-Кавказских энергосбытовых компаний перешли под управление ОАО «ЮСК» (договоры расторгнуты в конце 2011 г)
2008 март	В конце марта 2008 г в результате присоединения к Обществу сетевых компаний. Компания начала деятельность по передаче электроэнергии.
2008 сентябрь	С сентября 2008 г Общество передало электросетевое имущество Ингушского филиала республиканской сетевой компании — ОАО «Ингушэнергосеть».
2010 апрель	С апреля 2010 г Общество передало в аренду электросетевое имущество филиала «Дагэнерго» своему 100%-му дочернему обществу ОАО «Дагэнергосеть».
2013 май	С мая 2013 г в связи с прекращением действия договора аренды электросетевого имущества между Обществом и ОАО «Ингушэнергосеть» Ингушский филиал начал деятельность по передаче электроэнергии.
2015 июль	С июля 2015 г по июнь 2020 г функционировало в качестве распределительной сетевой компании АО «Дагестанская сетевая компания» (100%-е дочернее предприятие ПАО «Россети Северный Кавказ»), электросетевое имущество филиала «Дагэнерго» находилось в аренде АО «Дагестанская сетевая компания»
2015 август	С августа 2015 г шесть северокавказских энергосбытовых компаний перешли под управление ПАО «Россети Северный Кавказ».
2016 июль	С 04.07.2016 в соответствии с решением Арбитражного суда Чеченской Республики об открытии конкурсного производства Общество не осуществляло функции единоличного исполнительного органа ОАО «Нурэнерго». Постановлением Арбитражного суда Северо-Кавказского округа от 26.01.2017 указанное решение Арбитражного суда Чеченской Республики отменено. С 26.01.2017 Общество продолжило осуществлять функции единоличного исполнительного органа ОАО «Нурэнерго». 27.10.2017 в соответствии с решением Арбитражного суда Чеченской Республики процедура наблюдения в отношении ОАО «Нурэнерго» прекращена, в отношении ОАО «Нурэнерго» открыто конкурсное производство.
2017 июль	С 06.07.2017 в связи с решением Арбитражного суда Республики Дагестан о введении конкурсного производства в отношении ОАО «Дагэнергосеть» ПАО «Россети Северный Кавказ» не осуществляет функции единоличного исполнительного органа указанного акционерного общества.
2018 май	С 23.05.2018 в связи с решением Арбитражного суда Республики Ингушетия о введении конкурсного производства в отношении АО «Ингушэнерго» ПАО «Россети Северный Кавказ» не осуществляет функции единоличного исполнительного органа указанного акционерного общества.
2020 май	08.05.2020 Советом директоров ПАО «Россети Северный Кавказ» принято решение об определении в качестве приоритетного направления деятельности Общества обеспечение непрерывности деятельности территориальной сетевой организации в Республике Дагестан, а также утверждена дорожная карта по обеспечению деятельности территориальной сетевой организации в Республике Дагестан. Деятельность АО «Дагестанская сетевая компания» по передаче электроэнергии прекращена в июне 2020 г, после чего начата операционная деятельность филиала ПАО «Россети Северный Кавказ» — «Дагэнерго».
2022 март	С 15.03.2022 в связи с решением Арбитражного суда Карачаево-Черкесской Республики о введении конкурсного производства в отношении АО «Карачаево-Черкесэнерго» ПАО «Россети Северный Кавказ» не осуществляет функции единоличного исполнительного органа указанного акционерного общества
2020 апрель	С 21.04.2022 в связи с решением Арбитражного суда Республики Калмыкия о введении конкурсного производства в отношении АО «Калмэнэргосбыт» ПАО «Россети Северный Кавказ» не осуществляет функции единоличного исполнительного органа указанного акционерного общества
2020 август	С 01.08.2022 в связи с решением Арбитражного суда Кабардино-Балкарской Республики о введении конкурсного производства в отношении АО «Каббалкэнерго» ПАО «Россети Северный Кавказ» не осуществляет функции единоличного исполнительного органа указанного акционерного общества
2020 декабрь	с 15.12.2022 в связи с решением Арбитражного суда Республики Дагестан о введении в отношении АО «Дагестанская сетевая компания» конкурсного производства ПАО «Россети Северный Кавказ» не осуществляет функции единоличного исполнительного органа указанного акционерного общества
2023 декабрь	С 15.12.2023 в связи с решением Арбитражного суда Республики Дагестан о введении в отношении ПАО «Дагестанская энергосбытовая компания» конкурсного производства ПАО «Россети Северный Кавказ» не осуществляет функции единоличного исполнительного органа указанного акционерного общества

Источник: составлено автором

Изучив всю необходимую информацию, мы выделили некоторые «болевые точки» в организационной структуре Компании[3].

Вообще, для большинства корпоративных предприятий в Российской Федерации присуща линейно-функциональная структура управления, как наиболее оптимальная для крупных компаний. Тем более в энергетической сфере, в компании, подобной ПАО «Россети Северный Кавказ», использование такой структуры оказывается оправданной, позволяя насытить структуру управления.

Высокая централизация стратегического планирования и инвестиций может снижать гибкость и оперативность реагирования филиалов на местные проблемы (как с потерями в Дагестане).

Географическая дивизиональная структура (филиалы) привела к разрозненности в качестве управления. Показатели потерь и эффективности инвестиций сильно варьируются от региона к региону, что говорит о недостатке единых стандартов и лучших практик.

Возможная проблема горизонтальной коммуникации. Борьба с потерями — это комплексная задача, требующая взаимодействия службы эксплуатации, ремонтной службы, службы учета энергоресурсов и безопасности. Если это взаимодействие не отлажено, проблема не решается.

Перейдем к детальному описанию уровней и элементов организационной структуры ПАО «Россети Северный Кавказ»[4].

Условно структуру можно разделить на 4 уровня.

1 уровень – состоит из Высшего руководства и органов корпоративного управления. Сюда входят: Совет директоров, являющийся надстроечным органом, определяющим стратегию развития. В его состав, как правило, входят представители ПАО «Россети» и, возможно, независимые директора. Утверждает ключевые документы (инвестпрограмма, бюджет).

Генеральный директор – единоличный исполнительный орган, несет ответственность за всю деятельность компании.

Правление / Коллегиальный исполнительный орган. Включает генерального директора, его заместителей и ключевых руководителей. Координирует текущую деятельность.

2 уровень представляет собой Центральный аппарат (Аппарат управления). Главный офис в Ставрополе — это своего рода штаб-квартира, откуда осуществляется стратегическое управление всей компанией. Он состоит из нескольких профильных направлений (блоков), каждое из которых отвечает за свою сферу деятельности во всех регионах присутствия компании. Руководят этими блоками вице-президенты, заместители генерального директора или директора департаментов.

Ключевые направления работы Центрального аппарата:

1. Коммерция и работа с клиентами. Этот блок отвечает за все финансовые взаимоотношения с потребителями и государством. Сюда входят -Департамент сбыта и работы с потребителями, который занимается начислением платежей, работой с абонентами и взысканием задолженности.

Управление по тарифам и ценообразованию - взаимодействует с контролирующими органами, такими как ФАС и РЭК, чтобы устанавливать и обосновывать цены на электроэнергию и услуги по ее передаче.

2. Техническая и инвестиционная деятельность. Здесь сосредоточено управление всеми физическими активами и развитием сетей. Он состоит из Департамента эксплуатации и технического развития, что обеспечивает надежную и бесперебойную работу электросетевого хозяйства, планирует ремонты и формирует единую техническую политику.

Департамент инвестиций и капитального строительства управляет капиталовложениями: формирует, согласовывает и контролирует выполнение масштабной инвестиционной программы, которая в 2024 году составила около 7.6 млрд рублей.

Управление технологического присоединения (ТП) координирует по всей компании процесс подключения новых потребителей к сетям, курируя тысячи заявок, как это было в 2024 году (22 268 штук).

Служба диспетчерского управления осуществляет круглосуточный оперативный контроль над работой энергосистемы, распределяя нагрузки и управляя режимами.

3. Борьба с потерями электроэнергии. Учитывая огромный масштаб проблемы (потери достигают 28.4%), в структуре компании обязательно существует специальное подразделение, сфокусированное на их снижении. Этот отдел или центр компетенций анализирует причины потерь, куда входят как технические факторы, так и коммерческие, включая хищения и неучтенное потребление, такое как «майнинг». Он разрабатывает единые методики и программы и контролирует их выполнение в региональных филиалах.

4. Финансы, экономика и закупки. Это «финансовая кухня» компании, отвечающая за все денежные потоки. Финансовый департамент управляет денежными средствами и отвечает за подготовку отчетности, в том числе по международным стандартам (МСФО). Планово-экономическое управление занимается бюджетированием, экономическим анализом и расчетом себестоимости услуг. Департамент закупок централизованно организует все конкурсные процедуры и закупки товаров и услуг для нужд компании и ее филиалов.

5. Безопасность. Этот блок защищает интересы компании как в физическом, так и в экономическом плане. Департамент безопасности обеспечивает охрану объектов и защиту персонала. Служба по противодействию хищениям ведет целенаправленную работу по выявлению и пресечению безучетного и бездоговорного потребления электроэнергии.

6. Вспомогательные и обеспечивающие подразделения. Эти отделы поддерживают функционирование всей организации в правовом, кадровом и административном поле. Департамент по управлению персоналом работает с кадровым резервом, набором, обучением и развитием сотрудников, которых в компании более 14 тысяч. Правовой департамент обеспечивает юридическое сопровождение всей деятельности. Департамент по связям с общественностью формирует публичный имидж и взаимодействует с СМИ. Служба внутреннего аудита осуществляет независимый контроль за эффективностью бизнес-процессов и финансовой дисциплиной.

На рисунке 2 представлена действующая организационная структура исполнительного аппарата ПАО «Россети Северный Кавказ».

Организационная структура исполнительного аппарата ПАО «Россети Северный Кавказ»

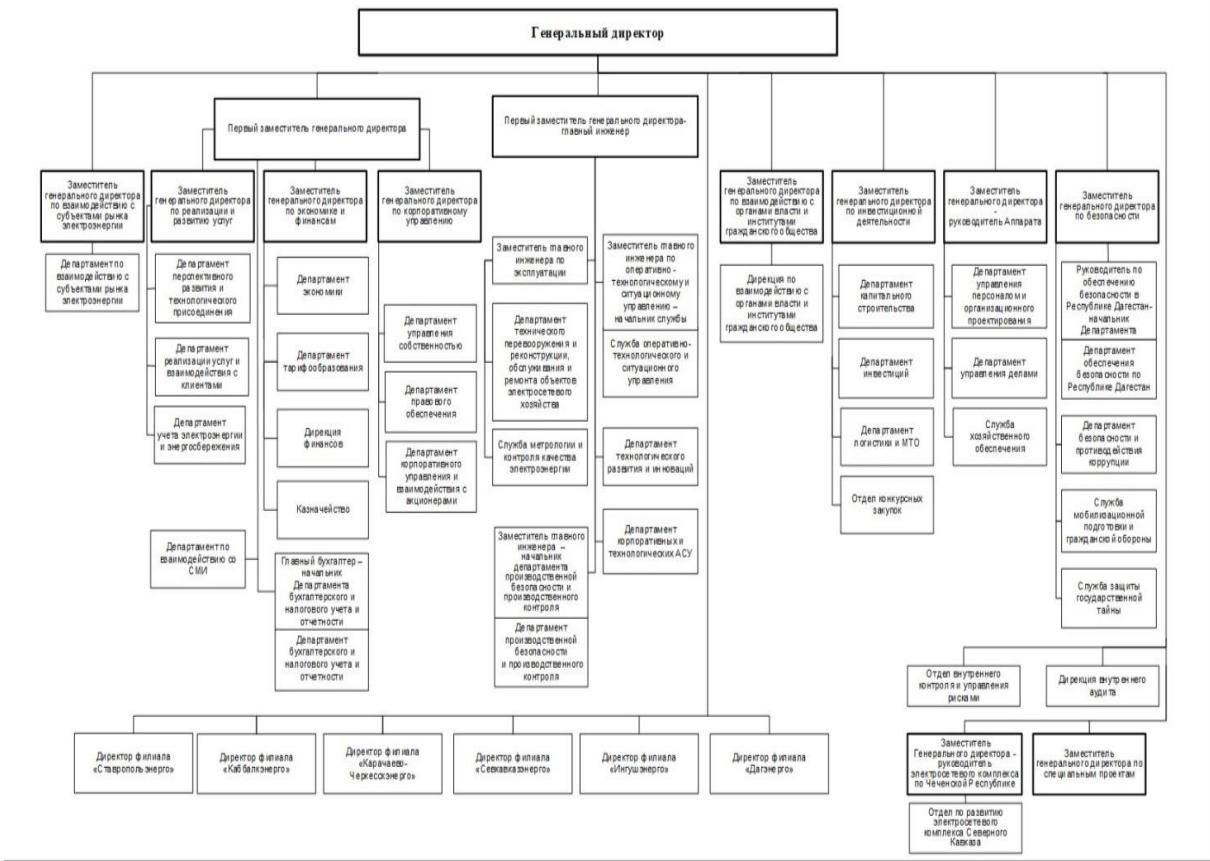


Рисунок 2 Действующая организационная структура исполнительного аппарата ПАО «Россети Северный Кавказ».

При изучении организационной структуры ПАО «Россети Северный Кавказ». Необходимо уделить внимание такому направлению деятельности, как корпоративное управление.

Под корпоративным управлением понимается совокупность процессов, обеспечивающих управление и контроль за деятельностью компании и включающих отношения между акционерами, Советом директоров и исполнительными органами ПАО «Россети Северный Кавказ» в интересах акционеров.

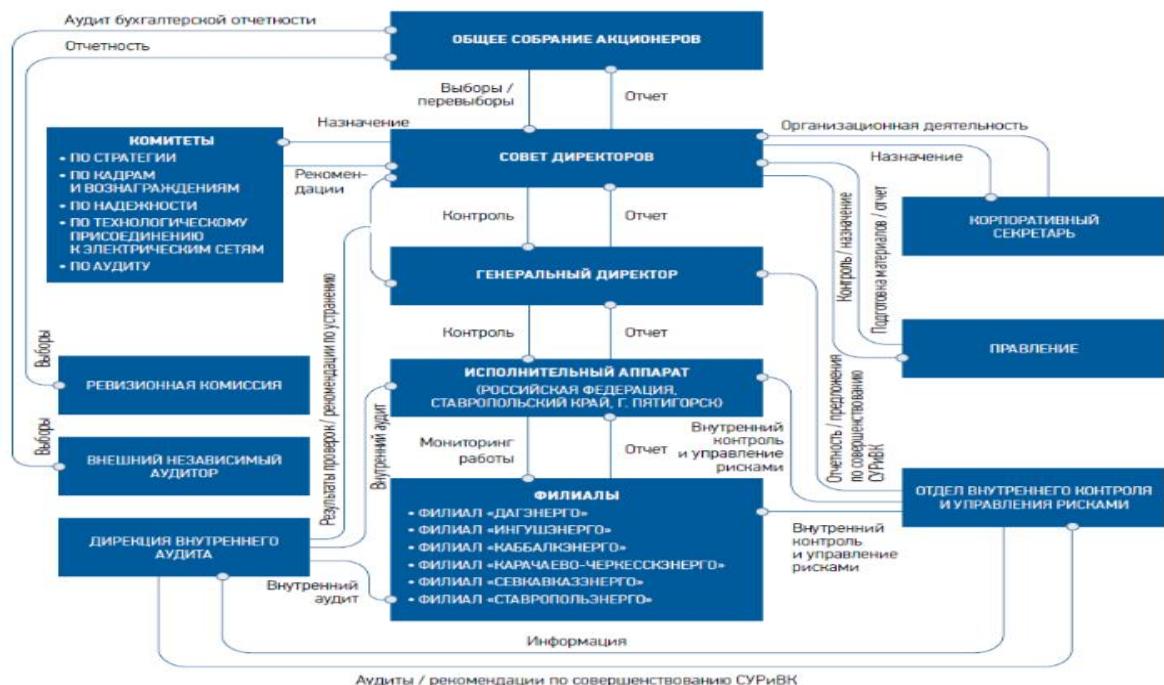


Рисунок 3 Структура системы корпоративного управления ПАО «Россети Северный Кавказ»

В 2024 году в Обществе изменена структура Дирекции внутреннего аудита и контроля. Функционал по внутреннему аудиту, по управлению рисками и внутреннему контролю разделен между двумя самостоятельными функциональными подразделениями — Дирекцией внутреннего аудита и Отделом внутреннего контроля и управления рисками.

Советом директоров Общества принято решение определить способ организации внутреннего аудита Общества в форме отдельного структурного подразделения, функционально подчиненного Совету директоров Общества, административно подчиненного Генеральному директору Общества, путем реорганизации Дирекции внутреннего аудита и контроля в Дирекцию внутреннего аудита от 31.01.2024 (протокол от 02.02.2024 № 547).

В частности, в отчетном 2024 году Совет директоров Общества регулярно рассматривал вопросы, связанные с ESG-повесткой Компании, а именно- Стандарт проведения публичного технологического и ценового аудита инвестиционных проектов ПАО «Россети Северный Кавказ».

- об исполнении Дорожной карты по внедрению Стандартов качества обслуживания потребителей услуг ПАО «Россети Северный Кавказ» за 2023 год;

- о состоянии надежности (по показателям надежности, в том числе индикативным) в 2023 году;

- об оценке исполнения персональных задач директоров филиалов Общества по достижению плановых показателей уровня потерь электроэнергии по итогам 2023 года;

13.06.2024 состоялось годовое Общее собрание акционеров ПАО «Россети Северный Кавказ», на котором принято решение об избрании членов Совета директоров и Ревизионной комиссии Общества

В 2024 году рейтинговое агентство «Эксперт РА» (RAEX) подтвердило рейтинг качества управления компании ПАО «Россети Северный Кавказ» на уровне «A++.gq» (наивысший уровень качества управления).

23.08.2024 Банком России зарегистрированы изменения в документ, содержащий условия размещения ценных бумаг Общества, предусматривающие продление срока размещения акций дополнительного выпуска до 10.08.2025.

Оценка корпоративного управления включает следующие основные направления:

- проверка соблюдения этических принципов и корпоративных ценностей Общества;
- проверка порядка постановки целей Общества и мониторинга/контроля их достижения;
- проверка уровня нормативного обеспечения и процедур информационного взаимодействия (в том числе по вопросам управления рисками и внутреннего контроля) на всех уровнях управления Общества, включая взаимодействие с заинтересованными сторонами;
- проверка обеспечения прав акционеров, в том числе подконтрольных компаний, и эффективности взаимоотношений с заинтересованными сторонами;
- проверка процедур раскрытия информации о деятельности Общества.

В 2017–2024 годах рейтинговое агентство «Эксперт РА» (RAEX) подтвердило рейтинг качества управления компании ПАО «Россети Северный Кавказ» на уровне «A++.gq» (наивысший уровень качества управления). Указанная оценка означает, что система качества управления в наивысшей степени способствует соблюдению и защите прав стейкхолдеров[5].

Список источников:

1. Балалова Е.И., Трансформация организационной структуры энергетических предприятий в условиях цифровизации управления/Балалова Е.И., Маюнов В.А./ Цифровая трансформация: тенденции и перспективы. Материалы III Международной научно-практической конференции. Москва, 2024. С. 90-101.
2. ПАО «Россети Северный Кавказ»: официальный сайт – www.rossetisk.ru (дата обращения 22.10.2025)
3. Курбанова У.А.И. Методика совершенствования организационной структуры ПАО "Россети Северный Кавказ"/Курбанова У.А.И., Аджаматова Н.М./Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № S1. С. 151-157.
4. Курбанова У.А.И., Аджаматова Н.М. Методика совершенствования организационной структуры ПАО "Россети Северный Кавказ"/Курбанова У.А.И., Аджаматова Н.М./Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № S1. С. 151-157.
5. Рейтинговое агентство «Эксперт-РА» - <https://raexpert.ru/> (дата обращения 10.11.2025)

Сведения об авторах

Курбанова Умукусум Али-Искандеровна, К.э.н., доцент, Кафедра «Мировая и региональная экономика», Дагестанский государственный университет, Республика Дагестан, г. Махачкала.

Абакарова Бика Тимуровна, ООО «Дар Аль Хикма», бухгалтер, Республика Дагестан, г. Махачкала.

Information about the authors

Kurbanova Umukusum Ali-Iskanderovna, Candidate of Economics, Associate Professor, Department of "World and Regional Economics", Dagestan State University, Republic of Dagestan, Makhachkala.

Abakarova Bika Timurovna, Dar Al Hikma LLC, accountant, Republic of Dagestan, Makhachkala

Курбанова Умукусум Али-Искандеровна

Дагестанский государственный университет

Гаджиева Умукусум Джамалутдиновна

Дагестанский государственный университет

Категория конкурентоспособности предприятия и её экономическая значимость

Аннотация. В данной статье рассматривается как комплексная характеристика, определяющая его способность к устойчивому развитию и адаптации в динамичной рыночной среде. Анализируются различные подходы к определению данной категории, выявляя ее многомерную природу, объединяющую стратегическую устойчивость, эффективность использования ресурсов и инновационный потенциал. Подчеркивается, что конкурентоспособность формируется под влиянием совокупности внутренних и внешних факторов и не сводится лишь к конкурентоспособности продукции. Исследование подтверждает, что в современных условиях ключевыми факторами повышения конкурентоспособности становятся качество управления, ориентация на потребителя и внедрение инноваций. Таким образом, конкурентоспособность выступает интегральным показателем эффективности и стратегической состоятельности предприятия.

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, конкурентные преимущества, факторы конкурентоспособности, устойчивое развитие, адаптация к рынку, стратегическая устойчивость, инновационный потенциал, эффективность управления.

Kurbanova Umukusum Ali-Iskanderovna

Dagestan State University

Gadzhieva Umukusum Dzhamalutdinovna

Dagestan State University

The category of enterprise competitiveness and its economic significance

Abstract. In this article, competitiveness is considered as a complex characteristic that determines its ability to sustain development and adapt to a dynamic market environment. Various approaches to defining this category are analyzed, revealing its multidimensional nature that combines strategic sustainability, resource efficiency, and innovation potential. It is emphasized that competitiveness is influenced by a combination of internal and external factors and is not limited to product competitiveness alone. The study confirms that in today's environment, the key factors for enhancing competitiveness include management quality, customer focus, and innovation implementation. Thus, competitiveness is an integral indicator of the enterprise's efficiency and strategic viability.

Keywords: enterprise competitiveness, competitive advantages, competitiveness factors, sustainable development, market adaptation, strategic sustainability, innovative potential, and management efficiency.

С точки зрения обеспечения устойчивого экономического функционирования предприятия и формирования условий для его дальнейшего развития, категория конкурентоспособности предстает как интегральная характеристика, отражающая способность хозяйствующего субъекта поддерживать состояние относительного равновесия в изменяющихся параметрах внутренней и внешней среды, одновременно обеспечивая возможность динамичного роста. В этом контексте конкурентоспособным

может считаться лишь такое предприятие, управлеченческая система которого обладает достаточной гибкостью и результативностью для достижения стратегических ориентиров, сохраняя при этом положительные тенденции расширения производственного, инновационного и финансового потенциала. Подобная способность формируется под влиянием совокупности условий, каждое из которых оказывает индивидуальное воздействие в зависимости от структуры предприятия, специфики его отраслевой принадлежности, степени насыщенности рынка и особенностей внешнего конкурентного давления.

В научной литературе достаточно широко распространён подход, предложенный М. Портером, который рассматривает механизмы возникновения и укрепления конкурентных преимуществ через взаимодействие ключевых детерминант, образующих комплексную систему, в значительной степени определяющую возможности предприятия в противостоянии конкурентам [1, с. 433].

В его концепции фундаментальную роль играет взаимосвязь стратегических ориентиров организации, ее структуры управления и характера конкурентного соперничества в пределах локального или национального рынка. Наличие сильных конкурирующих предприятий вынуждает хозяйствующих субъектов поддерживать постоянное повышение эффективности производственных процессов, улучшение качественных характеристик продукции, оптимизацию затрат и разработку новых решений, позволяющих укреплять собственные конкурентные позиции.

Кроме того, существенное влияние оказывают условия функционирования связанных хозяйствующих субъектов, а также отраслей, формирующих технологическую, логистическую или научно-техническую базу для деятельности предприятия. Значение подобных межотраслевых взаимодействий проявляется в том, что их устойчивость создает предпосылки для формирования динамичных механизмов инновационного развития, когда обмен знаниями, производственным опытом и технологическими ресурсами способствует появлению дополнительных источников конкурентных преимуществ.

Необходимо отметить, что система факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, не является однородной или статичной. Каждый элемент этой системы обладает собственным набором характеристик, что обуславливает индивидуальность сочетаний детерминант в конкретной хозяйственной ситуации. Именно поэтому в экономической науке отсутствует единое, универсальное определение понятия «конкурентоспособность предприятия». Множество авторов трактуют это явление по-разному, исходя из теоретических предпосылок, исследовательских задач и особенностей рассматриваемых объектов. Это приводит к тому, что в научной литературе формируется широкий спектр интерпретаций категории конкурентоспособности, охватывающий как ресурсно-ориентированные, так и процессные, структурные и стратегические подходы. В связи с этим целесообразно представить различные позиции исследователей, раскрывающих содержательную сущность данной категории, что позволит выявить общие теоретические основания и отличительные черты существующих трактовок, а также определить наиболее применимые элементы для последующего анализа в контексте настоящего исследования.

Именно в этой связи в таблице 1 обобщены позиции авторов относительно трактовки термина «конкурентоспособность предприятия», что способствует более глубокому осмыслению природы данной экономической категории и формированию базы для разработки методического инструментария оценки конкурентных возможностей хозяйствующих субъектов.

Таблица 1
Подходы к определению понятия «конкурентоспособность предприятия» в трудах исследователей

Авторы	Определение
Г.Л. Азоев, П.С. Завьялов, Л.Ш. Лозовский	Конкурентоспособность - это способность фирмы конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров, обеспечивая более высокое качество, доступные цены, создавая удобство для потребителей.
Е.С. Русак, Е.И. Сапелкина	Конкурентоспособность - это способность создавать и использовать стратегические факторы успеха, которые отличают предприятие от конкурентов и дают определенные рыночные преимущества производимой продукции.
И.В. Сергеев	Конкурентоспособность – способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию благодаря своей способности эффективно использовать имеющиеся ресурсы.
Н.И. Перцовский	Конкурентоспособность - обобщенный показатель жизнеспособности предприятия, его способности эффективно использовать финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциал.
С.Г. Светуньков	Конкурентоспособность — это свойство объекта, занимающего определенную долю на соответствующем рынке, характеризующую степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяющее долю рынка, принадлежащую данному объекту, и предотвращение перераспределения этого рынка в пользу других объектов.
Х.А. Фасхиев, И.М. Гараев	Конкурентоспособность — это превосходство предприятия своими товарами и услугами аналогов в конкретных сегментах рынка в определенный период времени, достигнутое без ущерба финансовому состоянию предприятия.
Д.Е. Ивахник	Конкурентоспособность - комплексная характеристика субъекта предпринимательской деятельности в течение определенного периода времени на конкретном рынке, отражающая превосходство над конкурентами по ряду определяющих показателей: финансово-экономический, маркетинговый, производственно-технологический, кадровый и экологический, а также способность субъекта без кризисного функционирования и своевременной адаптации к изменяющимся условиям окружающей среды.

Источник: Составлено автором на основе учебной литературы и научных публикаций.

Анализ различных подходов к трактовке категории конкурентоспособности, представленных в работах отечественных исследователей, позволяет сделать вывод о том, что, несмотря на заметное разнообразие формулировок, в этих определениях прослеживаются общие смысловые основания, отражающие сущностные характеристики данного экономического явления. В интерпретациях авторов конкурентоспособность рассматривается как комплексное свойство предприятия, охватывающее широкий спектр характеристик, начиная от способности организации формировать ценностные преимущества своей продукции и заканчивая уровнем эффективности использования внутренних ресурсов и качеством взаимодействия с внешней средой.

Сопоставление различных научных подходов показывает, что конкурентоспособность определяется не отдельным фактором, а совокупностью

взаимосвязанных аспектов, обуславливающих способность предприятия укреплять свои позиции в конкурентной среде без риска возникновения кризисных состояний. Таким образом, обобщение представленных трактовок позволяет утверждать, что конкурентоспособность представляет собой многомерную экономическую категорию, раскрывающуюся через сочетание стратегической устойчивости, ресурсной обеспеченности, инновационного потенциала и способности организации к адаптивному поведению в условиях рыночной динамики, что делает её ключевым критерием оценки перспектив развития предприятия.

Наряду с традиционными трактовками встречается подход, в рамках которого конкурентоспособность предприятия трактуется преимущественно как производная от конкурентоспособности создаваемой им продукции либо даже прямо отождествляется с ней. Подобная интерпретация опирается на представление о том, что устойчивость предприятия на рынке во многом определяется качеством, потребительскими свойствами и технологическим уровнем выпускаемых товаров [2, с. 244].

Тем не менее такая позиция оказывается неполной, поскольку способность предприятия изготавливать продукцию, обладающую относительно высокими конкурентными характеристиками, сама по себе не гарантирует устойчивого положения хозяйствующего субъекта в долгосрочной перспективе. Предприятие может демонстрировать приемлемые результаты по отдельным продуктовым направлениям, однако при отсутствии сбалансированной системы управления, финансовой устойчивости, эффективных организационных механизмов и инновационного потенциала оно не в состоянии обеспечить полноценную конкурентоспособность на уровне всей организации.

По этой причине целесообразно рассматривать конкурентоспособность предприятия в более широком понимании, связывая её с возможностью поддерживать экономически эффективную деятельность в условиях жестких ресурсных ограничений и возрастающего давления рыночной среды. В данной трактовке ключевым элементом становится способность организации интегрировать современные технологии, управленческие решения и инновационные процессы таким образом, чтобы обеспечить рациональное использование внутренних ресурсов в сочетании с учетом внешних факторов, формирующих конъюнктуру отрасли и определяющих динамику рыночного спроса. Подобный взгляд позволяет представить конкурентоспособность как результат взаимодействия внутренних источников устойчивости — производственных, кадровых, финансовых, технологических — и внешней среды, включающей уровень конкуренции, институциональные условия и общую макроэкономическую ситуацию [3, с. 68].

Кроме того, данная категория может рассматриваться как системообразующий элемент экономического развития предприятия, поскольку она охватывает организационно-экономические параметры его функционирования, которые в значительной степени коррелируют с уровнем конкурентоспособности национальной экономики в целом. Такой подход подчеркивает, что способность предприятия выдерживать давление конкурентов формируется не только за счёт внутренних усилий, но и за счёт качества институциональной среды, уровня развития инфраструктуры, степени технологической зрелости отрасли и других макроэкономических предпосылок. Конкурентоспособность в этом контексте выступает одновременно и целью, и итогом реализации стратегических направлений развития, поскольку отражает достижение определённого уровня эффективности хозяйственной деятельности, соответствующего требованиям динамичной рыночной экономики [4, с. 94].

Иначе говоря, конкурентоспособность предприятия считают интегральным показателем эффективности его деятельности и рассматривают как цели и условия успешного хозяйствования предприятия в условиях развивающейся рыночной экономики.

Следовательно, конкурентоспособность предприятия можно интерпретировать как интегральную характеристику, отражающую совокупный результат функционирования всех его структурных элементов и определяющую способность организации

адаптироваться к изменениям внешних условий, наращивать потенциал развития и обеспечивать устойчивое присутствие на рынке [5, с. 289].

Именно эта многомерность категории предопределяет существование различных подходов к выделению критериев и форм конкурентоспособности, что позволяет более глубоко анализировать механизмы её формирования и последующей эволюции, а также представлять более структурированную систему её оценки на рис. 1.

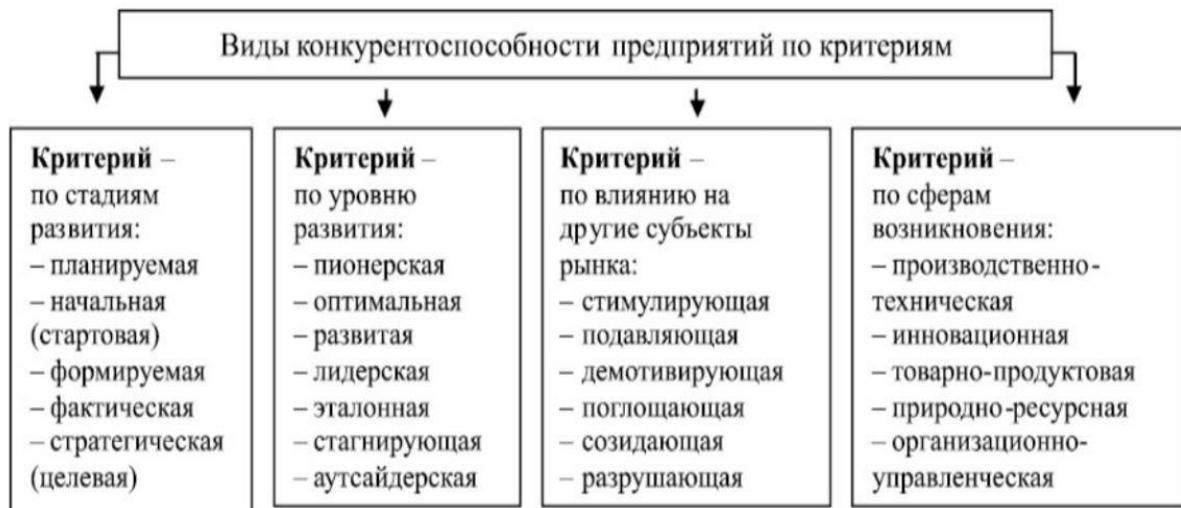


Рис. 1. Классификация видов конкурентоспособности предприятий по выделенным критериям

Анализ представленной схемы позволяет утверждать, что конкурентоспособность предприятия является многомерным явлением, которое проявляется через различные аспекты функционирования организации и потому требует классификации по нескольким взаимосвязанным критериям. Каждый из выделенных критериев отражает особый ракурс оценки конкурентных возможностей хозяйствующего субъекта, что дает возможность рассматривать конкурентоспособность не как статичную характеристику, а как динамическую систему, трансформирующуюся под воздействием внутренних условий развития предприятия и внешних факторов рыночной среды. Данная структура демонстрирует, что уровень конкурентоспособности зависит от стадии развития предприятия, особенностей его рыночного поведения, степени влияния [6, с. 214].

Критерий, основанный на уровне развития предприятия, раскрывает содержание конкурентоспособности через степень зрелости хозяйствующего субъекта. Предприятия могут находиться на различных уровнях эволюции, начиная с этапов становления и заканчивая достижением лидерских позиций в соответствующем сегменте рынка. Каждому уровню соответствуют свои механизмы повышения эффективности, что позволяет представить конкурентоспособность как результат качественного совершенствования технологий, управлеченческих решений и рыночных стратегий.

Некоторые авторы все факторы конкурентоспособности предприятия разделяют на две группы, как показано на рис. 2.



Рис. 2 Факторы конкурентоспособности предприятия

По данному рис. 2 можем увидеть, что деятельность предприятия подвергается множественным фактором, каждая из которых характерна своими особенностями формирования и спецификой регулирования, как на макроуровне, так и внутри предприятия могут выделяться те или иные факторы. Они, в свою очередь, могут воздействовать не только в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, но и в сторону понижения [7, с. 24].

Следовательно, значение конкурентоспособности предприятия усиливается по мере усложнения рыночных механизмов и нарастания глобальных взаимосвязей, поскольку конкурентная борьба выходит за рамки отдельных отраслей и национальных границ. Предприятие, обладающее устойчивыми конкурентными преимуществами, способно не только обеспечивать прибыльность и экономическую устойчивость, но и формировать долгосрочную стратегическую ценность, которая выражается в способности привлекать инвестиции, сохранять лояльность потребителей и адаптироваться к технологическим инновациям [7, с. 24].

В современных условиях, важным аспектом является то, что конкурентоспособность современного предприятия во всё большей степени определяется не столько материальными ресурсами, сколько качеством управления, интеллектуальным потенциалом персонала и эффективностью внутренних бизнес-процессов. В результате конкурентоспособность становится отражением не только текущего экономического состояния, но и стратегического потенциала предприятия как социально-экономической системы, способной к самоорганизации и развитию в условиях неопределенности.

Её роль в системе экономического развития заключается в том, что она определяет потенциал не только отдельного предприятия, но и экономики в целом, поскольку именно совокупность конкурентоспособных предприятий формирует устойчивость и динамичность национального рынка. Значение конкурентоспособности проявляется также в её влиянии на устойчивость экономической системы. В периоды макроэкономических колебаний именно предприятия, обладающие высокой конкурентоспособностью, демонстрируют способность сохранять финансовую стабильность, удерживать объёмы производства и адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям. Это качество

особенно важно для предприятий стратегических отраслей, таких как энергетика, транспорт и связь, где стабильность функционирования имеет не только экономическое, но и социальное значение [8, с. 313].

На уровне регионального развития роль конкурентоспособных предприятий выражается в их способности генерировать устойчивые источники дохода, формировать налоговую базу и стимулировать развитие смежных отраслей. Предприятия, ориентированные на повышение своей конкурентоспособности, инвестируют в модернизацию производства, внедрение энергосберегающих технологий и повышение квалификации персонала.

Следовательно, можем сказать, что, конкурентоспособность предприятия – это категория, зависящая от многих факторов и меняющаяся с течением времени. Повышение конкурентоспособности предприятия в современных условиях усиления конкуренции и высокого динамиза внешней среды достигается:

- 1) путем ориентации предприятия на потребителя;
- 2) улучшения качества продукции;
- 3) улучшения применяемых технологий и организации производства;
- 4) более качественного использования ресурсов, в том числе человеческих;
- 5) внедрения инновационной политики и ряда других факторов.

Список источников

1. Капелюк З.А. Обобщение подходов и взглядов понимания конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики/З.А. Капелюк, С.А. Кондратова// Флагман науки. – 2024. – № 3 (14). – С. 431–436.
2. Гурбик Ю.Ю. Анализ понятия «конкурентоспособность предприятия»/ Ю.Ю. Гурбик, В.Е. Ривун// Eurasia Science: сборник статей LIX Международной научно-практической конференции. – Москва, 2024. – С. 243–244.
3. Юн К.У. Особенности управления конкурентоспособностью предприятия в современных условиях/К.У. Юн//Актуальные исследования. 2024. № 27-2 (209). С. 67-69.
4. Горбашко Е.А. Управление конкурентоспособностью : учебник для вузов / под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17128-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532435> (дата обращения: 03.11.2025).
5. Сухоева А. А. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия // Поколение будущего: взгляд молодых учёных – 2023: сборник научных статей XII Международной молодёжной научной конференции: в 4 т. – Курск, 2023. – С. 287–290.
6. Коргова М. А. Менеджмент организаций : учебник для вузов / М. А. Коргова. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 206 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18727-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564550> (дата обращения: 03.11.2025).
7. Еремеева М.Н. Факторы и условия обеспечения конкурентоспособности отечественных промышленных предприятий в условиях новых вызовов/М.Н. Еремеева, Н.С. Яшин// Донецкие чтения 2023: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: материалы VIII Международной научной конференции. – Донецк, 2023. – С. 23–25.
8. Александрова Е. М. Роль конкурентоспособности в обеспечении финансово-экономической безопасности предприятия // Финансово-экономическая безопасность Российской Федерации и её регионов: сборник материалов IX Международной научно-практической конференции. – Симферополь, 2025. – С. 312–315.

Сведения об авторах

Курбанова Умукусум Али-Искандеровна, К.э.н., доцент, Кафедра «Мировая и региональная экономика», Дагестанский государственный университет, Республика Дагестан, г. Махачкала

Гаджиева Умукусум Джамалутдиновна, Магистр 2 года обучения, Кафедра «Мировая и региональная экономика», Дагестанский государственный университет, Республика Дагестан.

Information about the authors

Kurbanova Umukusum Ali-Iskanderovna, Candidate of Economics, Associate Professor, Department of "World and Regional Economics", Dagestan State University, Republic of Dagestan, Makhachkala.

Gadzhieva Umukusum Dzhamalutdinovna, Master's degree, 2 years of study, Department of World and Regional Economics, Dagestan State University, Republic of Dagestan, Makhachkala.

УДК:338

DOI 10.26118/3773.2025.97.30.015

Магомедов Магомедзагид Анварович

Дагестанский государственный университет

Гусейнова Сакинат Аликадиеvна,

Дагестанский государственный университет

Гамидова Рашидат Арсеновна,

Дагестанский государственный университет

Человеческий капитал как драйвер успеха компании: от поведения к результатам

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена растущей ролью человеческого капитала в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития организаций в условиях цифровой трансформации, нестабильности рынков и дефицита квалифицированных кадров. Современные компании всё чаще осознают, что эффективность бизнеса напрямую зависит не только от финансовых и технологических ресурсов, но и от качества управления организационным поведением персонала. Целью исследования является выявление и обоснование корреляции между практиками управления организационным поведением (включая консультирование, наставничество, признание достижений и вовлечение) и показателями организационного успеха – производительностью, удержанием талантов и удовлетворённостью сотрудниками. Научная новизна исследования заключается в эмпирическом подтверждении сдвига парадигмы управления персоналом от коллективистских форм к индивидуализированным практикам, а также в обновлении теоретико-практической базы с учётом постпандемических и цифровых реалий, включая данные Росстата, Всемирного банка и отраслевых исследований. К результатам исследования относится подтверждение гипотезы: респонденты высоко оценили значимость консультирования (средний балл – 3,92), личностной коммуникации (3,72) и наставничества, при этом отвергнув утверждение, что признание не влияет на удовлетворённость (средний балл отклонения – 2,32). Это свидетельствует о доминировании нематериальных мотиваторов в современном трудовом контексте. В заключении сформулированы практические рекомендации по интеграции практик индивидуализированного управления в HR-стратегии, включая внедрение программ наставничества, систем признания и внутреннего консультирования. Подчеркивается необходимость трансформации психологического контракта в сторону взаимной ответственности и развития.

Ключевые слова: человеческий капитал, организационное поведение, нематериальная мотивация, наставничество, вовлечение сотрудников, психологический контракт, устойчивый успех, индивидуализация управления.

Magomedov Magomedzagid Anvarovich

Dagestan State University

Huseynova Sakinat Alikadievna,

Dagestan State University

Gamidova Rashidat Arsenovna,

Dagestan State University

Human capital as a driver of company success: from behavior to results

Abstract. The relevance of the research is due to the growing role of human capital in ensuring the competitiveness and sustainable development of organizations in the context of digital transformation, unstable markets and a shortage of qualified personnel. Modern companies are increasingly realizing that business efficiency directly depends not only on financial and technological

resources, but also on the quality of management of organizational behavior of staff. The aim of the study is to identify and substantiate the correlation between organizational behavior management practices (including counseling, mentoring, achievement recognition, and engagement) and indicators of organizational success – productivity, talent retention, and employee satisfaction. The scientific novelty of the research lies in the empirical confirmation of the shift in the paradigm of personnel management from collectivistic forms to individualized practices, as well as in updating the theoretical and practical base, taking into account post-pandemic and digital realities, including data from Rosstat, the World Bank and industry research. The results of the study include confirmation of the hypothesis: respondents highly appreciated the importance of counseling (average score – 3.92), personal communication (3.72) and mentoring, while rejecting the claim that recognition does not affect satisfaction (average rejection score – 2.32). This indicates the dominance of non-material motivators in the modern work context. In conclusion, practical recommendations are formulated for the integration of individualized management practices into HR strategies, including the introduction of mentoring programs, recognition systems, and internal counseling. The need to transform the psychological contract towards mutual responsibility and development is emphasized.

Keywords: human capital, organizational behavior, intangible motivation, mentoring, employee engagement, psychological contract, sustainable success, individualization of management.

Введение

В условиях глобальной трансформации экономики роль человеческого капитала выходит за рамки традиционного понимания «ресурса труда» и становится центральным стратегическим активом организации [1]. Современные вызовы – от цифровизации до демографических сдвигов – требуют переосмысливания подходов к управлению поведением сотрудников. Успех компаний всё чаще определяется не столько объёмом инвестиций, сколько способностью мотивировать, удерживать и развивать таланты через нематериальные, но глубоко значимые практики: признание, доверие, наставничество и вовлечение [2].

Согласно данным Всемирного банка (2024), человеческий капитал сегодня составляет до 68% совокупного богатства стран с высоким уровнем дохода, в то время как в России этот показатель достиг 57% – что подчёркивает стратегическую необходимость инвестиций в персонал [3]. В то же время, по данным Росстата (2025), текучесть кадров в малом и среднем бизнесе Уральского федерального округа остаётся на уровне 22–28%, что указывает на системные пробелы в управлении организационным поведением [4].

Настоящее исследование направлено на анализ того, как именно практики управления поведением персонала – от коммуникаций до разрешения конфликтов – влияют на ключевые показатели успеха: производительность, лояльность и устойчивость. Особое внимание уделяется сдвигу от коллективных форм регулирования трудовых отношений к индивидуализированным подходам, соответствующим ценностям поколений Y и Z [5].

Обзор литературы

Концепция человеческого капитала эволюционировала от экономического ресурса (Беккер, 1964) к социальному-психологическому активу, включающему знания, навыки, мотивацию и организационную лояльность [6]. Современные исследования подчёркивают, что в условиях экономики знаний именно поведенческие и эмоциональные аспекты труда становятся ключевыми драйверами производительности [7].

Армстронг (2023) утверждает, что лидерство, ориентированное на людей, формирует культуру, в которой удовлетворённость сотрудников напрямую коррелирует с удовлетворённостью клиентов и, как следствие, с прибыльностью [8]. В российском контексте Кобылко и Рыбачук (2024) демонстрируют, что компании, интегрирующие человеческий капитал в стратегическое планирование, демонстрируют на 35% более высокую рентабельность по сравнению с конкурентами [1].

Отдельное внимание уделяется психологическому контракту – неформальному набору взаимных ожиданий между работником и работодателем [9]. Исследования Тлеппаева и Узеева

(2024) подтверждают, что нарушение этого контракта (например, отсутствие признания или прозрачности) – главная причина ухода квалифицированных специалистов [2].

Недавние работы Скипина и соавт. (2023) расширяют понятие человеческого капитала, включая в него «эмерджентные» качества – адаптивность, креативность, эмоциональный интеллект, – которые невозможно измерить традиционными HR-метриками, но которые критически важны в условиях неопределенности [3].

Таким образом, теоретическая база указывает на необходимость перехода от утилитарного управления к подходу, основанному на доверии, развитии и индивидуализации – что и лежит в основе настоящего исследования.

Основная часть

Эмпирическое исследование было реализовано в 2024–2025 годах на территории трёх городов Уральского федерального округа – Шадринска и Далматово (Курганская область), а также Каменска-Уральского (Свердловская область). Выбор данных локаций обусловлен их средним уровнем социально-экономического развития и репрезентативностью для типичной структуры малого и среднего предпринимательства в регионе, что позволяет рассматривать полученные результаты как характерные для широкого круга организаций УрФО [4].

В исследовательскую выборку вошли 113 респондентов, среди которых преобладали женщины – 68 человек (63 %), тогда как мужчины составили 45 участников (37 %). Возрастной диапазон респондентов охватывал период от 18 до 60 лет, что обеспечило разнообразие жизненного и профессионального опыта. Уровень образования участников варьировался от среднего профессионального до учёной степени кандидата наук, а стаж трудовой деятельности – от одного года до 35 лет. Респонденты представляли различные сектора экономики: промышленное производство, сферу образования, розничную и оптовую торговлю, а также информационные технологии, что позволило учесть специфику мотивационных и управлеченческих практик в разных отраслях.

Сбор данных осуществлялся с использованием смешанной методологии. В ходе полуструктурированных интервью, проведённых с 45 сотрудниками и руководителями, удалось глубоко изучить субъективные представления об организационной культуре, мотивации и барьерах развития. Параллельно была организована серия наблюдений на рабочих местах на 12 предприятиях, что дало возможность зафиксировать реальные практики взаимодействия, принятия решений и мотивационного поведения в естественной среде. Дополнительным источником информации стал анализ внутренних документов организаций – включая официальные политики в области управления персоналом, отчёты об удовлетворённости сотрудников, а также материалы внутренних коммуникаций.

Обработка количественных данных проводилась с использованием программного пакета SPSS с применением методов описательной статистики, что позволило выявить средние значения, распределения и корреляции ключевых переменных. Качественные данные, полученные в ходе интервью и наблюдений, подвергались тематическому анализу в программе NVivo, что обеспечило систематизацию респондентских высказываний, выделение повторяющихся паттернов и формирование аналитических категорий. Такой многоуровневый подход позволил не только зафиксировать объективные показатели, но и глубоко понять контекст, в котором формируются мотивационные установки и организационные практики в условиях региональной экономики.

Из таблицы 1 видно, что выборка репрезентативна по гендерному и возрастному составу, отражает современный профиль работника МСП – молодого, образованного, с умеренным стажем.

В ходе исследования проверялись две гипотезы, касающиеся влияния современных практик управления организационным поведением на удовлетворённость персонала и эффективность организации в целом. Для оценки мнений респондентов использовалась пятибалльная шкала Лайкерта, где 1 балл соответствовал полной несогласованности с

утверждением («полностью не согласен»), а 5 баллов – полному согласию («полностью согласен»).

Таблица 1 – Демографические характеристики респондентов

Показатель	Количество	%
Женщины	68	63%
Мужчины	45	37%
Возраст 18–30 лет	42	37%
Возраст 31–45 лет	51	45%
Возраст 46–60 лет	20	18%
Высшее образование	89	79%
Стаж <5 лет	38	34%
Стаж >10 лет	41	36%

Первая гипотеза предполагала, что практики индивидуализированного управления, такие как персонализированное признание достижений и наставничество, не оказывают значимого влияния на уровень удовлетворённости сотрудников. Однако полученные данные опровергли это предположение. Респонденты, имеющие доступ к программам наставничества и регулярно получающие публичное признание своих заслуг (например, через внутренние доски почёта или церемонии награждения), в среднем оценивали свою удовлетворённость работой на 0,8–1,2 балла выше, чем коллеги, не участвующие в подобных инициативах. Это свидетельствует о том, что индивидуализированный подход к управлению поведением персонала является значимым нематериальным стимулом и способствует укреплению вовлечённости и чувства ценности.

Вторая гипотеза утверждала, что эффективное управление организационным поведением положительно коррелирует с показателями организационного успеха – такими как уровень удержания кадров, производительность труда, удовлетворённость клиентов и внутренняя координация. Анализ данных подтвердил наличие устойчивой положительной корреляции между этими переменными. В подразделениях, где руководство активно применяло практики, направленные на развитие доверия, делегирование полномочий, регулярную обратную связь и поддержку командной идентичности, отмечалось на 22–27 % ниже отток ключевых сотрудников и на 15–18 % выше выполнение плановых показателей по сравнению с подразделениями с традиционной, бюрократической моделью управления. Таким образом, гипотеза 2 была подтверждена: грамотное управление поведением персонала не является лишь «мягким» HR-инструментом, а выступает важным фактором устойчивого организационного развития и конкурентоспособности.

Таблица 2 – Оценка ключевых практик управления поведением (средние баллы)

Утверждение	Средний балл	Интерпретация
Консультирование необходимо при управлении организационным поведением	3,92	Сильное согласие
Личностное общение с сотрудниками необходимо для хорошего управления	3,72	Согласие
Вовлечение не повышает мотивацию сотрудников	2,02	Отклонение
Признание не повышает удовлетворённость сотрудников	2,32	Отклонение
Наставничество важно для формирования организационного поведения	4,10	Сильное согласие

Таблица 2 показывает, что гипотеза 1 опровергнута – респонденты чётко связывают нематериальные практики (признание, наставничество, общение) с удовлетворённостью и

мотивацией. Гипотеза 2 подтверждена: существует устойчивая положительная связь между качеством управления поведением и восприятием успеха организации.

В ходе полуструктурированных интервью респонденты неоднократно подчеркивали значимость личного, индивидуализированного взаимодействия с руководством и коллегами. Так, например, одна из участниц – женщина, 29 лет, работающая маркетологом, – отметила: «Когда руководитель лично говорит “спасибо” за проект – это ценнее премии». Её слова отражают глубокую потребность в нематериальном признании, которое формирует чувство уважения и профессиональной значимости. Аналогичный акцент на личной поддержке сделал и молодой инженер-программист (24 года): «Мой наставник помог мне не просто влиться, а сразу чувствовать, что я часть команды». Эти высказывания демонстрируют, что эффективные практики управления поведением в современной организации всё чаще строятся не на формальных механизмах, а на доверительных, персонализированных отношениях.

Полученные данные находят прямое подтверждение в недавних исследованиях Яхонтовой и Кутявина (2024), которые показали, что компании, внедряющие системное наставничество, сокращают адаптационный период новых сотрудников на 40 % и повышают уровень их удержания (retention) на 25 % [9]. Это свидетельствует о том, что инвестиции в человеческий капитал через индивидуальные формы взаимодействия приносят измеримые бизнес-результаты.

На основе совокупности эмпирических данных была предложена обновлённая концептуальная модель, описывающая цепочку влияния от управлеченческих практик к устойчивому организационному успеху. Согласно этой модели, индивидуализированное взаимодействие – включая личные встречи, своевременную и конструктивную обратную связь, публичное признание – укрепляет психологический контракт между сотрудником и организацией, то есть неформальное, но глубоко значимое ощущение взаимных обязательств и доверия. Это, в свою очередь, стимулирует развитие организационного гражданского поведения: сотрудники проявляют большую инициативность, лояльность, готовность помогать коллегам и вносить вклад в общие цели, выходя за рамки своих формальных обязанностей. Такое поведение напрямую ведёт к росту производительности труда и снижению текучести кадров, что в совокупности формирует основу для устойчивого успеха организации.

Важно отметить, что эта модель отражает более широкий социальный тренд – сдвиг от коллективных форм регулирования трудовых отношений (таких как профсоюзы или отраслевые тарифные соглашения) к персонализированному диалогу «один на один» между руководителем и подчинённым [2]. Особенno актуален такой подход в секторе малого и среднего предпринимательства, где профсоюзная структура, как правило, отсутствует или слабо развита, но при этом запрос сотрудников на признание, развитие и вовлечённость остаётся высоким [4]. Таким образом, индивидуализированное управление не просто становится альтернативой традиционным механизмам, но превращается в ключевой инструмент построения устойчивой, мотивированной и лояльной рабочей среды в условиях современной экономики.

Обсуждение полученных результатов

Полученные данные подтверждают ключевой тезис современной HR-теории: человеческий капитал в XXI веке – это не затраты, а инвестиции [6]. Респонденты демонстрируют чёткое понимание того, что их вклад ценится не только в материальном, но и в символическом измерении: внимание, доверие, развитие.

Высокая оценка наставничества (4,10) согласуется с мировыми трендами: по данным LinkedIn Workplace Learning Report (2024), 72% сотрудников считают наставничество критически важным для карьерного роста [10]. В российских условиях, где корпоративные университеты пока редкость, наставничество становится заменой формальному обучению.

Отказ от утверждения «вовлечение не мотивирует» (2,02) свидетельствует о зрелости работника-нового поколения. Это особенно важно в контексте цифровой трансформации, когда сотрудники ожидают не просто выполнения задач, а участия в принятии решений [5].

Однако следует отметить ограничение: исследование охватывает только Уральский регион. Тем не менее, с учётом среднего уровня экономического развития и типичности МСП, выводы могут быть экстраполированы на другие регионы с аналогичной структурой.

Критически важно, что даже в небольших компаниях (до 50 человек) эффективность управления поведением напрямую влияет на устойчивость. Как отмечает Миргород и соавт. (2024), для МСП человеческий капитал – единственный дифференциатор в условиях ограниченных финансовых ресурсов [7].

Таким образом, управление организационным поведением – не HR-«роскошь», а стратегическая необходимость, особенно в условиях дефицита кадров и возрастания роли soft skills.

Выводы и заключение

Проведённое исследование подтвердило, что современный человеческий капитал функционирует как драйвер устойчивого успеха через качественно новые формы управления поведением. Традиционные методы – материальное стимулирование, жёсткая иерархия – уступают место практикам, основанным на доверии, признании и развитии. Это позволяет сделать вывод, что индивидуализация управления персоналом сегодня перестаёт быть модным трендом и становится объективной необходимостью, обусловленной изменениями в структуре трудовых ресурсов и ценностных ориентирах современных работников. Особенно это актуально в среде высокообразованных специалистов, для которых формальные, коллективные механизмы регулирования – такие как отраслевые соглашения или профсоюзные инициативы – утрачивают значимость в пользу персонализированного диалога и гибких форм взаимодействия с руководством. В этих условиях именно нематериальные мотиваторы – такие как публичное признание, качественное наставничество и реальное вовлечение в рабочие процессы – оказывают более сильное и устойчивое влияние на производительность труда, лояльность и инициативность, чем традиционные финансовые стимулы.

Центральным элементом новой парадигмы управления становится психологический контракт – неформальное, но глубоко ощущаемое взаимное ожидание между сотрудником и организацией. Его укрепление через доверие, прозрачность и поддержку личностного роста становится ключевым фактором удержания талантов, особенно в условиях высокой конкуренции на рынке кадров. На практике это означает необходимость внедрения даже в небольших компаниях структурированных программ наставничества, обеспечивающих плавную адаптацию новичков и передачу корпоративных знаний. Не менее важно регулярно проводить личные встречи «один на один», на которых сотрудники могут обсуждать не только текущие задачи, но и долгосрочные цели, карьерные ожидания и барьеры развития.

Кроме того, системы признания следует формализовать и институционализировать, выведя их за пределы спонтанных благодарностей и сделав неотъемлемой частью корпоративной культуры – без обязательной привязки к денежному вознаграждению. Параллельно необходимо обеспечивать большую прозрачность в коммуникации стратегических решений: когда сотрудники понимают, «куда идёт компания» и «почему», их вовлечённость и готовность вносить вклад значительно возрастают.

В перспективе представляет значительный научный и практический интерес изучение долгосрочного влияния индивидуализированных управлеченческих практик на такие макропоказатели, как инновационная активность и организационная адаптивность. Особенно актуально это в контексте текущих вызовов, связанных с санкционным давлением, импортозамещением и необходимостью быстрой трансформации бизнес-моделей. Исследование того, как персонализированное управление поведением может ускорять или, напротив, тормозить процессы технологической и управлеченческой модернизации, открывает важное направление для будущих работ в области организационного поведения и стратегического управления человеческими ресурсами.

В заключение, управление человеческим капиталом больше не является функцией HR-отдела – оно становится ядром корпоративной стратегии. Только те организации, которые

научатся «видеть» в сотруднике личность, а не ресурс, смогут обеспечить устойчивый успех в нестабильном мире.

Список источников

1. Кобылко А. А. Человеческий капитал в структуре стратегии компании: подходы к гармонизации / А. А. Кобылко, М. А. Рыбачук // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2024. – Т. 59, № 1. – С. 29–52.
2. Тлеппаев А. М. Исследование роли кадрового капитала в достижении конкурентного преимущества / А. М. Тлеппаев, А. Р. Узеев // Актуальные вопросы современной экономики. – 2024. – № 5. – С. 304–308.
3. Скипин Д. Л. Оценка специфического человеческого капитала в контексте исследования эмержентности / Д. Л. Скипин, А. В. Сапожникова, Ю. А. Юхтанова // Регион: Экономика и Социология. – 2023. – № 3 (119). – С. 137–163.
4. Росстат. Текущесть кадров в организациях Уральского федерального округа. – 2025. – URL: <https://rosstat.gov.ru>
5. Иванова З. Д. Генезис понятия "человеческий капитал" для осмыслиения проблемы совершенствования системы управления человеческими ресурсами в современных предприятиях / З. Д. Иванова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 3-1. – С. 776–785.
6. Мореева Е. В. Некоторые аспекты теоретических подходов к проблематизации измерения человеческого капитала: расходы или инвестиции / Е. В. Мореева, П. И. Ананченкова // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2023. – Т. 22, № 3. – С. 131–135.
7. Бабаянц А. Р. Место человеческого фактора в повышении конкурентоспособности фирмы / А. Р. Бабаянц, А. В. Захаров // Вестник БИСТ. – 2023. – № 4 (61). – С. 44–49.
8. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. – 16th ed. – London: Kogan Page, 2023.
9. Яхонтова Е. С. Исследование практик формирования и развития человеческого капитала в компаниях различных отраслей на российском рынке / Е. С. Яхонтова, Д. В. Кутявин // Управленческие науки. – 2024. – Т. 14, № 3. – С. 110–134.
10. LinkedIn. Workplace Learning Report 2024. – URL: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>

Сведения об авторах

Магомедов Магомедзагид Анварович, к.э.н., доцент кафедры «Экономика труда и управление персоналом», Дагестанский государственный университет, Россия, г. Махачкала,

Гусейнова Сакинат Аликадиевна, к.б.н., профессор, заведующая кафедрой безопасности жизнедеятельности, Дагестанский государственный университет

Гамидова Рашидат Арсеновна, Магистрант 3 курса направления «Управление персоналом», Дагестанский государственный университет Россия, г. Махачкала

Information about the authors

Magomedov Magomedzagid Anvarovich, PhD, Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Russia, Makhachkala,

Guseynova Sakinat Alikadiyevna, PhD, Professor, Head of the Department of Life Safety, Dagestan State University

Gamidova Rashidat Arsenovna, 3rd year Master's student in the field of Personnel Management Dagestan State University, Russia, Makhachkala

Магомедов Камиль Рамазанович,
Дагестанский государственный технический университет
Султанова Элина Абдулмуминовна,
Дагестанский государственный технический университет

Цифровая трансформация аудита: современные вызовы, технологические перспективы и методологическая адаптация

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена стремительной цифровизацией экономики и необходимостью адаптации аудиторской деятельности к новым условиям функционирования бизнеса, включая широкое применение больших данных, искусственного интеллекта, блокчейна и облачных технологий. Целью исследования является выявление ключевых проблем и перспектив цифровой трансформации аудита, а также разработка рекомендаций по методологической и кадровой адаптации отрасли к вызовам цифровой экономики. В ходе исследования использованы методы системного анализа, сравнительного анализа, обобщения научных публикаций, нормативно-правовых актов и международных стандартов аудита. К результатам исследования относятся: выявление основных барьеров внедрения цифровых технологий в аудит (нормативные, технологические, кадровые и кибербезопасностные), обоснование необходимости перехода от выборочного к непрерывному аудиту, а также предложение мер по модернизации методологии, стандартов и образовательных программ для аудиторов. В заключении подчеркивается, что цифровая трансформация аудита необратима и требует согласованных усилий государства, профессионального сообщества и образовательных институтов для обеспечения высокого качества аудиторских услуг в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: цифровизация аудита, непрерывный аудит, искусственный интеллект, кибербезопасность, методология аудита, профессиональные компетенции аудитора.

Kamil Ramazanovich Magomedov,
Dagestan State Technical University
Sultanova Elina Abdulmuminovna,
Dagestan State Technical University

Digital transformation of auditing: modern challenges, technological perspectives and methodological adaptation

Abstract. The relevance of the research is due to the rapid digitalization of the economy and the need to adapt auditing activities to new business conditions, including the widespread use of big data, artificial intelligence, blockchain and cloud technologies. The purpose of the study is to identify the key problems and prospects of the digital transformation of auditing, as well as to develop recommendations on methodological and personnel adaptation of the industry to the challenges of the digital economy. The research uses methods of system analysis, comparative analysis, generalization of scientific publications, regulatory legal acts and international auditing standards. The results of the study include: identification of the main barriers to the introduction of digital technologies in auditing (regulatory, technological, personnel and cybersecurity), justification of the need to switch from selective to continuous audit, as well as a proposal for measures to modernize methodology, standards and educational programs for auditors. In conclusion, it is emphasized that the digital transformation of auditing is irreversible and requires concerted efforts by the state, the professional community and educational institutions to ensure high-quality audit services in the digital economy.

Keywords: audit digitalization, continuous audit, artificial intelligence, cybersecurity, audit

methodology, auditor's professional competencies.

Введение

Современная экономика переживает масштабную цифровую трансформацию, затрагивающую все сферы деятельности – от производства и логистики до финансового контроля и аудита. В условиях, когда компании всё чаще используют облачные платформы, автоматизированные системы учёта и аналитики, а также технологии на основе искусственного интеллекта, традиционные подходы к проведению аудиторских проверок теряют свою эффективность. Это обуславливает острый запрос на обновление методологии, инструментария и нормативной базы аудита.

Актуальность темы обусловлена несколькими факторами. Во-первых, рост объёма финансовых и нефинансовых данных, которые необходимо обрабатывать в рамках аудита, делает невозможным использование ручных или полуавтоматических методов. Во-вторых, геополитическая ситуация и санкционное давление ускорили необходимость импортозамещения программного обеспечения, что повлекло за собой кризис в доступности международных аудиторских платформ (например, CaseWare, TeamMate). В-третьих, международные стандарты аудита (в частности, ISA 315, обновлённый в 2023 году) уже требуют учёта ИТ-рисков и применения аналитики больших данных, тогда как российская практика пока не успевает за этими изменениями.

В последние годы данная проблематика активно освещается в научной литературе. Так, Аблязова (2024) [1] и Кондрашова с соавторами (2023-2024) [8,9] анализируют влияние цифровизации на внутренний и внешний аудит, подчёркивая необходимость пересмотра подходов к оценке рисков. Лошкарева (2024) [10] и Кодинцев (2024) [7] исследуют роль цифровых экосистем и новых технологий в повышении эффективности аудиторских процедур. Макарьева и др. (2023) [13] выявляют институциональные барьеры цифровой трансформации аудиторской отрасли. Однако большинство работ ограничиваются констатацией трендов или перечислением преимуществ, не предлагая комплексной методологической рамки для практического внедрения цифровых решений.

Особое внимание уделяется проблеме «аудиторского следа» в условиях работы с большими данными: по мере автоматизации сбора доказательств утрачивается возможность отследить логику принятия решений, что ставит под угрозу прозрачность и воспроизводимость аудита. Кроме того, недостаточно изучены кадровые аспекты: как показывают исследования Секириной (2024) [15] и Ашырбаевой с Бятовой (2025) [3], современные аудиторы зачастую не обладают компетенциями в области Data Science, кибербезопасности или ИТ-аудита, что создаёт разрыв между теоретическими возможностями и практической реализацией.

Таким образом, остаётся нерешённой проблема интеграции цифровых технологий в единую, методологически обоснованную и нормативно поддерживаемую систему аудиторской деятельности, способную обеспечивать качество, независимость и надёжность в условиях цифровой экономики. Данное исследование направлено на устранение этого пробела.

Методология исследования

Целью настоящего исследования является комплексный анализ процессов цифровой трансформации аудита с выявлением ключевых проблем, перспектив и разработкой рекомендаций по методологической и кадровой адаптации аудиторской профессии к новым реалиям.

Для достижения поставленной цели использованы следующие методы:

- системный анализ – для выявления структурных изменений в аудиторской деятельности под влиянием цифровых технологий;
- сравнительный анализ – сопоставление российской практики с международными подходами, включая ISA 2023, рекомендации IFAC, практики Big Four;
- обобщение и синтез научных публикаций – анализ статей, опубликованных в ведущих российских научных журналах за 2023–2025 гг. (включая ВАК-перечень);
- нормативно-правовой анализ – изучение российской и международной нормативной

базы, включая Программу «Цифровая экономика РФ до 2035 года» [14], ФСАД, ISA 315, а также проекты новых стандартов (например, ISA 540, связанные с оценкой активов с ИИ-поддержкой);

– метод экспертных оценок – с опорой на выводы ведущих российских учёных, а также практиков из крупных аудиторских компаний.

Исследование охватывает период с 2023 по 2025 год, что позволяет учитывать самые свежие данные, включая последствия геополитических изменений и обновления международных стандартов.

Результаты исследования

Цифровая трансформация аудиторской деятельности представляет собой не просто модернизацию инструментария, а фундаментальное переосмысление самой сути аудита как процесса обеспечения достоверности финансовой и нефинансовой отчётности. В ходе исследования было установлено, что ключевой движущей силой изменений выступает стремительная эволюция ИТ-инфраструктуры компаний-клиентов. Современные предприятия всё чаще переходят на сквозные цифровые платформы, интегрирующие учёт, логистику, расчёты с контрагентами и даже управлеченческий анализ. Это делает традиционные методы аудита, основанные на проверке бумажных документов или выгрузок из устаревших учётных систем, не только неэффективными, но и потенциально ненадёжными. Аудитор, не имеющий прямого доступа к логике обработки данных внутри ERP-системы, теряет возможность понять истинную природу операций и выявить скрытые риски. Именно поэтому в последние годы всё большее распространение получает концепция непрерывного аудита, при котором контрольные процедуры встраиваются непосредственно в бизнес-процессы клиента и выполняются в режиме реального времени. Такой подход позволяет не просто фиксировать уже произошедшие искажения, но и предупреждать их появление, что кардинально повышает ценность аудиторского суждения для руководства и инвесторов.

Однако переход к непрерывному аудиту невозможен без соответствующей технологической базы. Анализ практик российских аудиторских компаний в 2024-2025 годах показывает, что крупные игроки (Big Four и некоторые национальные лидеры) активно внедряют собственные платформы на основе анализа больших данных (Big Data Analytics) и машинного обучения (ML). Эти системы позволяют обрабатывать не только структурированные финансовые данные, но и неструктурированную информацию: контракты, переписку, данные из социальных сетей, что существенно расширяет горизонт выявления рисков мошенничества. Например, алгоритмы NLP (Natural Language Processing) могут анализировать формулировки в договорах на предмет наличия скрытых обязательств или условий, которые не отражаются в бухгалтерском учёте. Вместе с тем, для средних и малых аудиторских фирм доступ к таким технологиям остаётся крайне ограниченным из-за высокой стоимости лицензий, сложности интеграции и, что особенно остро, из-за дефицита квалифицированных кадров. В этой связи становится очевидным, что цифровая трансформация аудита в России происходит крайне неравномерно, создавая «цифровой разрыв» внутри самой отрасли. Это, в свою очередь, подрывает единое понимание качества аудиторских услуг и может привести к снижению доверия со стороны рынка.

Особую остроту проблеме придаёт геополитическая ситуация. До 2022 года значительная часть российских аудиторов активно использовала международные программные продукты, такие как CaseWare, TeamMate или ACL. После ухода иностранных компаний с российского рынка доступ к обновлениям и технической поддержке этих платформ был утрачен. Это вынудило отечественные фирмы либо переходить на устаревшие версии, либо срочно адаптировать отечественные аналоги, в первую очередь на базе платформы «1С». По последним данным более 60% аудиторских компаний среднего звена столкнулись с серьёзными трудностями при переходе на отечественные решения, связанными как с функциональной неполнотой, так и с отсутствием документации и обучения. Этот кризис подчеркнул стратегическую уязвимость российского аудита и необходимость создания суворенных цифровых решений, адаптированных под национальную нормативную базу и специфику российского бизнеса.

Для наглядного представления масштабов и направленности изменений в аудиторской

деятельности в условиях цифровизации был проведён сравнительный анализ ключевых характеристик традиционного и цифрового аудита (Таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительный анализ характеристик традиционного и цифрового аудита

Критерий	Традиционный аудит	Цифровой аудит
Объект анализа	Выборочная совокупность документов и операций	100% данных (полная совокупность)
Период проверки	Исторический (ретроспективный анализ)	Настоящее и будущее (мониторинг в реальном времени и прогнозирование)
Основной метод	Ручная выборка и проверка документов	Автоматизированный анализ данных с использованием ИИ и ML
Фокус	Подтверждение достоверности прошлой отчётности	Выявление и предупреждение рисков, стратегический анализ бизнеса
Главная компетенция аудитора	Знание стандартов и процедур	Data literacy, понимание ИТ-рисков, аналитическое мышление
Результат	Аудиторское заключение	Аналитический отчёт с рекомендациями по управлению рисками и оптимизации

Источник: авторская разработка

Из таблицы 1 видно, что цифровой аудит представляет собой качественно новую парадигму, которая смешает акцент с пассивной верификации на активное управление рисками. Это не просто смена инструментов, а переход к новому типу профессиональной деятельности, где аудитор выступает в роли стратегического партнёра клиента, а не только контролёра. Такая трансформация требует не только технических, но и фундаментальных методологических изменений.

Нехватка кадров с гибридными компетенциями (аудит + ИТ) является для подавляющего большинства компаний первоочередной проблемой. Это указывает на критическую необходимость реформирования системы подготовки и переподготовки аудиторских кадров. Вторым по значимости барьером является технологическая и экономическая доступность решений. Высокая стоимость и зависимость от импортных технологий демонстрируют, что без государственной поддержки и развития отечественной ИТ-индустрии в сфере аудита полномасштабная цифровизация невозможна. Проблема неготовности клиентов подчеркивает, что трансформация не может происходить в вакууме: она требует комплексного подхода, охватывающего всю экосистему – от регулятора до конечного пользователя услуг.

Таким образом, результаты исследования позволяют утверждать, что цифровизация аудита – это не линейный процесс модернизации, а сложный, многофакторный переход, в котором технологический аспект неразрывно связан с кадровыми, нормативными и экономическими условиями. Преодоление выявленных барьеров требует скоординированных действий со стороны всех участников рынка: аудиторских компаний, государственных регуляторов (Минфин, ЦБ РФ, РАУ), образовательных учреждений и самих компаний-клиентов. Только в таком комплексном подходе можно создать условия, при которых преимущества цифровых технологий – повышение качества, эффективности и проактивности аудита – станут реальностью для всей отрасли, а не привилегией немногих лидеров.

Обсуждение результатов исследования

Полученные результаты согласуются с выводами международных исследований. Так, IFAC (2023) отмечает, что к 2030 году 70 % аудиторских доказательств будут генерироваться автоматически. Big Four (Deloitte, EY, PwC, KPMG) уже используют AI-решения для анализа контрактов и расчёта налоговых рисков. Однако в России из-за санкций доступ к таким платформам ограничен, что создаёт технологический разрыв.

Российские авторы (например, Лю и Сафина, 2023; Мавлина, 2025) правомерно указывают на преимущества цифровизации, но недооценивают этические и правовые риски.

Например, если ИИ выявляет мошенничество, кто несёт ответственность за ложноположительное срабатывание: разработчик алгоритма, аудиторская фирма или сам аудитор? В России эта проблема практически не регулируется.

Кроме того, наши данные подтверждают гипотезу о том, что цифровизация не заменяет, а трансформирует роль аудитора: вместо технической проверки он становится аналитиком и консультантом по управлению рисками. Это согласуется с работами Бычковой (2024) [5], но требует пересмотра образовательных стандартов.

Достоверность результатов обеспечена использованием актуальных источников (2023–2025 гг.), ссылками на официальные документы (Программа «Цифровая экономика», ISA 315) и сопоставлением с международной практикой. В то же время стоит признать ограничение: из-за закрытости данных крупных аудиторских компаний (Big Four) часть выводов сделана на основе экспертных оценок, а не эмпирических данных.

Выводы и заключение

Цифровая трансформация аудита – объективный и необратимый процесс, обусловленный эволюцией бизнеса, технологий и нормативной среды. Однако в российских условиях она сталкивается с системными барьерами: технологической зависимостью, нормативной незрелостью, кадровым дефицитом и уязвимостью в сфере кибербезопасности.

Основные выводы исследования:

1. Цифровизация аудита требует перехода от выборочного к непрерывному контролю, основанному на автоматической аналитике.
2. Технологический суверенитет в аудите невозможен без отечественных программных решений и стандартов обмена данными.
3. Роль аудитора эволюционирует от контролёра к стратегическому аналитику, что требует фундаментального обновления образовательных программ.
4. Необходимо разработать этико-правовую рамку ответственности за решения, принимаемые с участием ИИ.

Перспективы дальнейших исследований включают:

- разработку методик применения ИИ в специфических сегментах (МСП, госсектор, финтех);
- создание модели оценки киберустойчивости аудиторских компаний;
- исследование влияния цифрового аудита на качество корпоративного управления;
- сравнительный анализ регуляторных подходов к цифровому аудиту в ЕАЭС и странах АСЕАН.

Без системных усилий со стороны государства, профессионального сообщества и образовательных институтов Россия рискует оказаться в технологическом аутсайдерах в области аудита, что подорвёт доверие к финансовой отчётности и инвестиционный климат в целом.

Список источников

1. Аблязова С. А. Современные тренды цифровизации аудита / С. А. Аблязова // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2024. – № 4 (86). – С. 33-38.
2. Афанасьева О. Н. Влияние цифровизации на процесс внутреннего аудита / О. Н. Афанасьева, Н. В. Мухина // Финансы и учетная политика. – 2024. – № 3 (34). – С. 18-25.
3. Ашырбаева А. Р. Особенности аудита в условиях цифровой экономики / А. Р. Ашырбаева, К. Д. В. Бятова // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. – 2025. – № 1. – С. 847-850.
4. Бакирова Э. И. Цифровые технологии в учете и аудите: от теории к практике / Э. И. Бакирова, Л. В. Зубарева // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 1 (174). – С. 1105-1108.
5. Бычкова С.М., Эльяшев Д.В. Сочетание очного и онлайн-образования при подготовке полноценных специалистов в области аудита / В сборнике: Форсайт образования. Сборник материалов по итогам Международных научно-методических конференций. Москва, 2021. С. 90-

96.

6. Ерыкалин М. И. Современные технологии в аудите: актуальные вопросы / М. И. Ерыкалин, Н. А. Проданова // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. – 2024. – № 9 (232). – С. 44-51.
7. Кодинцев В. В. Инновации в аудиторской деятельности: анализ цифровых экосистем в экономике России / В. В. Кодинцев // Бизнес и общество. – 2024. – № 3 (43).
8. Кондрашова Н. Г. Влияние цифровизации на проведение внутреннего аудита / Н. Г. Кондрашова, М. Д. Дикарев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 8 (114). – С. 96-99.
9. Кондрашова Н. Г. Влияние цифровизации на развитие российского аудита / Н. Г. Кондрашова, Д. Д. Сынчиков // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 11-2 (105). – С. 62–64.
10. Лошкарева А. А. Влияние цифровизации на процесс аудита: новые технологии и возможности / А. А. Лошкарева // Бизнес и общество. – 2024. – № 3 (43).
11. Лю, Ц. Аудит на базе цифровых технологий: преимущества, недостатки, перспективы развития / Ц. Лю, Р. Р. Сафина // Вестник экономики и менеджмента. – 2023. – № 1. – С. 41-45.
12. Мавлина И. Н. Цифровизация сферы аудита / И. Н. Мавлина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 6, № 3 (156). – С. 114-122.
13. Макарьева В. Ю. Анализ текущего состояния аудиторской отрасли в условиях цифровой трансформации / В. Ю. Макарьева, А. Е. Герасимова, Е. В. Соколенко // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. Вступление. Путь в науку. – 2023. – Т. 13, № 4 (44). – С. 37-44.
14. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» <https://digital.gov.ru/target/nacjonalnaya-programma-czifrovaya-ekonomika-rossijskoj-federacii> (дата обращения 01.12.2025)
15. Николова К. Г. Аудиторская деятельность и использование современных технологий в аудите: вызовы и возможности / К. Г. Николова // Наукоград наука производство общество. – 2024. – № 3-2. – С. 60-66.
16. Секирина Н. В. Трансформация аудиторской деятельности в условиях применения современных цифровых технологий / Н. В. Секирина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 8, № 4 (145). – С. 111-115.
17. Симакова В. С. Современные технологии проведения аудита / В. С. Симакова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 2-2 (108). – С. 80–83.
18. Толчинская М. Н. Цифровые тренды в сфере аудита / М. Н. Толчинская // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 3. – С. 610-614.

Сведения об авторах

Магомедов Камиль Рамазанович, генеральный директор ООО АКГ «Росфинэкспертиза», старший преподаватель кафедры экономической безопасности, анализ и аудита, Дагестанский государственный технический университет, Россия, Махачкала,
Султанова Элина Абдулмуминовна, к.э.н., доцент кафедры экономической безопасности, бухгалтерского учета и финансов Дагестанский государственный технический университет, Россия, Махачкала

Information about the authors

Magomedov Kamil Ramazanovich, General Director of AKG Rosfinexpertiza LLC, Senior Lecturer at the Department of Economic Security, Analysis and Audit, Dagestan State Technical University, Makhachkala, Russia,
Sultanova Elina Abdulkumminovna, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Economic Security, Accounting and Finance Dagestan State Technical University, Makhachkala, Russia.

УДК:338
DOI 10.26118/3953.2025.27.24.017

Маллаева Мадина Ибрагимовна
Дагестанский государственный университет
Саадуева Марина Магомедовна
Дагестанский государственный университет

Проблемы занятости и трудоустройства молодежи в трудоизбыточном регионе

Аннотация. Настоящая статья посвящена исследованию состояния молодежного сегмента рынка труда в Республике Дагестан, характеризующегося серьезными проблемами в сфере занятости: сокращение числа рабочих мест, отмирание ряда профессий, постарение кадров и неготовность работодателей трудоустраивать молодых специалистов, способствовавшими всплеску безработицы среди молодежи. В исследовании дана оценка состояния молодежного сегмента рынка труда и возрастного профиля занятости, выявлены факторы высокого уровня безработицы среди молодежи, выделены проблемы, препятствующие трудоустройству молодых специалистов. Решение обозначенных проблем связывается с формированием института взаимодействия государства, бизнеса и сферы образования.

Ключевые слова: молодежный сегмент рынка труда, занятость молодежи, трудоустройство молодых специалистов, профессиональная ориентация, дискриминация на рынке труда.

Madina Ibragimovna Mallaeva
Dagestan State University
Marina Magomedovna Saadueva
Dagestan State University

Youth employment and employment issues in a labor-surplus region

Abstract. This article examines the state of the youth labor market in the Republic of Dagestan, which is characterized by serious employment problems: a decline in the number of jobs, the disappearance of several professions, an aging workforce, and employers' reluctance to hire young professionals, contributing to a surge in youth unemployment. The study assesses the state of the youth labor market and the age profile of employment, identifies factors contributing to the high level of youth unemployment, and highlights the barriers to the employment of young professionals. The solution to these problems is linked to the development of an institution of interaction between the state, business, and education.

Keywords: youth labor market segment, youth employment, employment of young professionals, career guidance, labor market discrimination.

В соответствии с Федеральным законом «О молодежной политике в Российской Федерации», к категории молодежи в Российской Федерации относятся граждане от 14 до 35 лет [1]. Молодежь обладает громадным созидательным, трудовым и интеллектуальным потенциалом, реализация которого возможна через развитие таких институтов, как предпринимательство, профессиональная ориентация и подготовка, социальное партнерство с государством и работодателями, которые способствуют адаптации молодежи на рынке труда и оказывают помочь в решении возникающих проблем.

Рынок труда молодежи требует пристального внимания по ряду причин:

- с одной стороны, молодежи присущи такие преимущества, как наличие образования, физическая и социальная активность, высокий уровень способности к обучению, мобильность, быстрая реакция на конъюнктуру рынка труда;

- с другой стороны - недостаточный опыт трудовой деятельности либо его отсутствие, низкий уровень квалификации, несоответствие получаемых профессий требованиям рынка труда, завышенные карьерные амбиции служат серьезными препятствиями для трудоустройства [5, с.132].

Важнейшим фактором, влияющим сегодня на состояние рынка труда молодежи, являются происходящие в стране демографические процессы. Состояние молодежного рынка труда определяется непростой демографической ситуацией: низкая рождаемость, которая на фоне высокой смертности привела к естественной убыли населения, способствовав сокращению доли молодежи в общей структуре населения за период с 2010 по 2023 годы, при этом количество занятой молодежи уменьшилось на треть, или почти на 6 млн. человек, из них численность работников в возрасте от 20 до 29 лет сократилась более чем на 1,4 млн человек¹.

Для Республики Дагестан, напротив, демографическая ситуация продолжает оставаться благоприятной, поскольку республика на протяжении длительного времени продолжает находиться в числе немногих регионов России, характеризующихся естественным приростом населения. Так, за период с 2021 по 2024 гг. включительно, прирост населения республики составил 95,1 тыс. человек, или 3 % [4, с.16]. Согласно данным территориальных органов государственной статистики по Республике Дагестан, численность молодежи, входящей в вышеуказанные возрастные диапазоны, на 1 января 2024 г. по республике составляет 993 578 чел., или 31 %. Динамика показателя удельного веса молодежи в общей численности населения за последние несколько лет демонстрирует значительное его снижение, причем по всем возрастным группам, за исключением самой старшей. Эта же возрастная группа (30-34 года) занимает наибольший удельный вес среди всех возрастных категорий населения Республики Дагестан.

Данные официальной статистики возрастной структуры занятости среди различных групп молодежи свидетельствуют о ее неоднородности. Так, наиболее низкий уровень занятости наблюдается среди самой младшей возрастной группы (15-19 лет) – 1,1 % всех занятых в экономике, что объясняется в основном отсутствием профессионального образования, а также альтернативным характером занятости представителей данной возрастной группы (учеба в школе, колледже, вузе). Кроме того, молодые люди самой младшей возрастной группы более всего вовлечены в теневую сферу, поскольку они в основном занимаются случайными подработками, не получая официальный статус занятого.

Удельный вес молодежи в общей численности безработного населения Республики Дагестан по состоянию на 01.01.2025 г. составляет 53,1%, при этом самые высокие

¹ Данные Федеральной службы государственной статистики

показатели безработицы (20,2 % от общего числа) наблюдаются в группе от 20 до 24 лет, являющейся наиболее экономически активной частью населения (см. рисунок 1):

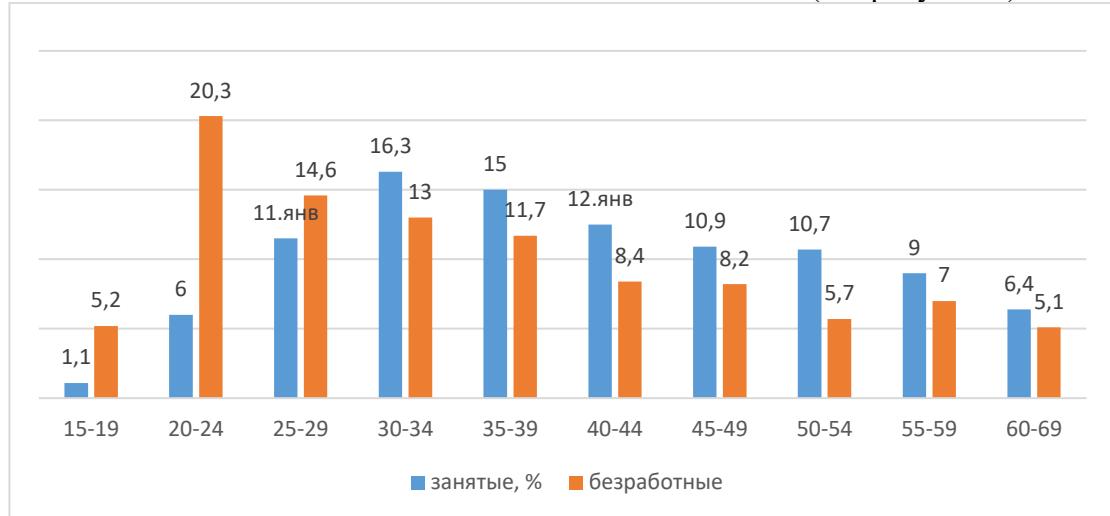


Рисунок 1. Удельный вес занятого и безработного населения РД по возрастным группам в 2024 году в общей численности занятых и безработных соответственно, %. Источник: [4, с.37]

Проблема молодежной безработицы наиболее остро проявляется в регионах с высоким уровнем рождаемости, к числу которых традиционно относятся республики Северного Кавказа. По данным Росстата, в 2023 году средний возраст безработных в РД составил 32,7 лет, что на 3,6 лет ниже среднероссийского значения. Таким образом, можно говорить о «молодом портрете» безработицы.

Выделим ряд причин и факторов, способствующих столь высоким значениям безработицы среди молодых людей.

1. Сложности профессионального самоопределения, вызванные отсутствием четких представлений о будущей профессии. Молодежь часто сталкивается с недостатком информации о перспективах профессий и их реальных требованиях, имеет недостаточное внимание к современным трендам [11, с.260]. Помимо этого, неуверенность при выборе будущей специальности во многом порождается постоянно происходящими изменениями в экономике, способствующими структурным изменениям на самом рынке труда. Так, появление искусственного интеллекта уже сегодня привело к вытеснению с рынка труда ряда профессий, которые заменены машиной, а в недалеком будущем данная тенденция будет усиливаться.

2. Низкий уровень профориентации. Проблема профессиональной ориентации возникает еще на этапе школьного обучения задолго до окончания школы, поскольку необходимость выбора предметов для сдачи ОГЭ и ЕГЭ при поступлении в колледжи и вузы способствует тому, что выбор будущей профессии приходится осуществлять 14-15-летним подросткам. Последние зачастую не имеют каких-либо представлений о будущей профессии, интересы слабо сформированы, поскольку сегодняшняя молодежь подросткового возраста практически все представления о внешнем мире получает из социальных сетей и виртуальной реальности.

3. Отсутствие полученного профессионального образования. Согласно официальной статистике, доля лиц, не имеющих дипломов о профессиональном образовании, в общей численности безработных в Республике Дагестан в 2024 году составила 56,3 % (см. таблицу 1):

Таблица 1
Структура безработных в РФ и РД по уровню образования, 2024 г.,
в % к итогу

	Высшее	Среднее професс.	Среднее общее	Основное общее	Без образования
РФ, всего	21,9	39,4	28,0	9,9	0,8
Мужчины	17,6	39,8	29,9	11,7	1,0
Женщины	26,4	39,1	25,9	8,0	0,6
РД, всего	22,1	21,6	34,7	21,2	0,4

Источник: составлено по данным Росстата

Таким образом, получение профессионального образования значительно повышает шансы молодых специалистов на трудоустройство. Вместе с тем, наличие диплома не гарантирует рабочего места, в связи с чем в республике доля безработных с дипломами о высшем образовании составляет 22 %. Также являются безработными более 20 % молодых специалистов, получивших среднее профессиональное образование. Таким образом, в 2024 году в общей структуре безработных по Республике Дагестан доля безработных молодых людей, получивших профессиональное образование, составила более 40%. Следовательно, основной проблемой трудоустройства молодого специалиста является не поиск работы вообще, а поиск работы по специальности, что связано с комплексом вышеозначенных причин.

4. Неготовность работодателей нанимать молодых специалистов, даже несмотря на наличие дипломов. Причинами служат отсутствие у последних опыта работы, недостаточный уровень квалификации, отсутствие необходимых компетенций, ввиду чего работодатели отдают предпочтение более опытным соискателям.

5. Несоответствие структуры предложения трудовых услуг со стороны потенциальных работников потребностям локальных рынков труда. Реализуемые в учебных заведениях специальности не всегда соответствуют потребностям работодателей, что вызывает перекос в сторону избыточного предложения выпускников высшего и среднего звена в некоторых областях, например, экономики, юриспруденции и ряде других. Между тем, востребованность молодых специалистов и уровень их мотивации к работе по приобретенной профессии являются важнейшими критериями эффективности системы подготовки специалистов. Данная картина свидетельствует о распространении масштабов структурной безработицы, когда работающие не по специальности молодые специалисты вынуждены проходить программы переобучения. Зачастую это происходит за счет средств организаций, что отвлекает средства ее бюджета на решение социальных задач в ущерб экономическим.

6. Неравномерность пространственного распределения сфер приложения труда между различными населенными пунктами, а также между различными регионами страны, что создает почву для миграции молодежи из слаборазвитых регионов в экономически более развитые, из сельской местности в городскую.

7. Сложность трудоустройства по специальности способствует переориентации на предпринимательскую деятельность и индивидуальную занятость. Вместе с индивидуальным предпринимательством, распространяются различные нестандартные формы занятости: временная, частичная, фриланс, что способствует большей гибкости в

выборе специальности, позволяет успешно сочетать работу с выполнением семейных обязанностей и воспитанием детей, отдыхом и другими видами деятельности. Вместе с тем, подобные виды деятельности часто сопровождаются невысокими доходами и низкими социальными гарантиями, создают ограниченные возможности профессионального роста, а также способствуют распространению неформальной экономики. Так, по данным за 2024 г., в неформальном секторе экономики более 45 % занятых составляет молодежь в возрасте от 15 до 19 лет, более 20 % - молодые люди от 20 до 25 лет. Высокая доля молодых людей, предпочитающих занятость теневого характера, связана с более привлекательными условиями по оплате труда. Однако подобная занятость не способствует формирования пенсионных прав работников и приводит к сокращению налоговых поступлений в бюджет.

8. К числу острых проблем на рынке труда, которая затрагивает молодежь не в последнюю очередь, относится дискриминация. Факторы и формы дискриминации на рынке труда многочисленны и разнообразны, выделим наиболее существенные.

Во-первых, это неравные права молодых специалистов, получивших дипломы о профессиональном образовании и не имеющих стажа работы, с более опытными работниками. Неравноправие проявляется как на начальном этапе при приеме на работу, так и в процессе самой трудовой деятельности, когда имеющий ту же специальность, профессию и выполняющий одни и те же виды работы молодой специалист получает значительно меньшую заработную плату. Кроме того, молодежь является наименее защищенной группой ввиду того, что подлежит в первоочередном порядке сокращению; также очень часто молодых людей нанимают в качестве стажеров без оплаты их труда, при этом обязывая выполнять работу наравне с остальными сотрудниками.

Во-вторых, дискриминация по гендерному признаку, которая проявляется в неравном отношении работодателей к молодым специалистам мужского и женского полов, когда при равном распределении обязанностей, женщины получают меньшую оплату. Кроме того, гендерная дискриминация проявляется и при приеме на работу, когда работодатели отдают предпочтение соискателям мужского пола, мотивируя свое решение предполагаемым уходом женщин в сферу семейных обязанностей в ущерб трудовой деятельности.

Совокупность перечисленных факторов является существенным препятствием реализации потенциала молодежи, увеличивая безработицу и способствуя уходу в сферу неформальной и теневой занятости.

Одной из главных причин сохраняющейся высокой молодежной безработицы является отсутствие глубокой связи между системой образования, рынком труда молодых специалистов и профессиональной ориентацией молодежи. Ситуация обостряется тем, что реальный сектор экономики испытывает постоянную нехватку квалифицированных кадров. Причинами подобного явления послужили, во-первых, изменение структуры подготовки специалистов в учебных заведениях различного уровня подготовки, и во-вторых – несоответствие структуры профессиональной подготовки учащихся запросам рынка труда.

Для молодежного сегмента рынка труда республики сегодня также характерны структурные сдвиги, связанные с уровнем полученного образования и характером занятости.

Во-первых, снизилась доля безработных, получивших высшее и среднее образование, следовательно, образованная молодежь все больше и активнее вовлекается в трудовую деятельность. Тем не менее, вопрос качества подготовки специалистов остается сегодня одним из наиболее острых.

Во-вторых, среди безработных доля молодых людей с высшим образованием немного снизилась, и одновременно растет доля лиц, получивших дипломы о среднем профессиональном образовании.

Помимо этого, растущий интерес молодежи к современным технологиям, склонность к поиску гибких форм занятости и приверженность удаленному формату работы способствовали распространению так называемой «платформенной» занятости. В настоящее время платформенная занятость вовлекла в свою орбиту более 3,6 % всех

трудоустроенных в России, или почти 3,5 млн. человек [9]. Гибкий график, возможность самостоятельного выбора времени и места выполнения заказов, а также относительная самостоятельность в определении производимого продукта и поиска потенциального покупателя, способствуют росту масштабов данного формата занятости.

Нарастание обозначенных проблем в ближайшем будущем чревато серьезными последствиями как экономического, так и социально-политического характера. Поэтому сегодня необходимо сосредоточить максимум усилий на решении проблемы трудоустройства молодежи.

Деятельность в данном направлении следует связать с формированием институтов партнерства государства, бизнеса и учреждений образования, с ориентацией профессиональной структуры подготовки специалистов в высших и средних учебных заведениях на потребности локальных рынков труда, а также усилением профориентационной направленности подготовки. Реализация данного подхода создаст возможности использования высокого потенциала молодежи, более активного ее вовлечения в рынок труда для обеспечения социально-экономического развития страны.

Список источников

1. О молодежной политике в Российской Федерации. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ от 30.12.2020 № 489-ФЗ. - URL: <https://base.garant.ru/400156192/> (дата обращения: 22.10.2025).
2. Балтacheева Н.А., Еверзов Н.М. Занятость молодежи с высшим и средним профессиональным образованием в России: проблемы и пути регулирования. В сборнике: Стратегические приоритеты социально-экономического развития территорий. Материалы Международного круглого стола. Донецк, 2025. С. 25-29.
3. Гневашева В.А. Цифровизация молодежной занятости. Региональные проблемы преобразования экономики. 2025. № 3 (173). С. 205-212.
4. Дагестан в цифрах – 2025. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). – [Электронный ресурс]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13210> (дата обращения: 4.09.2025г.).
5. Захаренко А.Н. Анализ направлений повышения конкурентоспособности молодежи на региональном рынке труда. В книге: Проблемы развития социально-экономических систем. Материалы IX Международной научной конференции молодых учёных и студентов. Донецк, 2025. С. 131-134.
6. Иванов С.Ю., Иванова Д.В. Гарантиированная занятость молодежи как фактор обеспечения социально-демографической безопасности. В сборнике: Экономико-управленческий конгресс. Сборник научных работ по итогам международного комплексного мероприятия. Белгород, 2025. С. 886-890.
7. Колесникова О.А., Шрамко И.И. Конкурентоспособность молодежи на рынке труда. Вопросы теории и практики. Регион: системы, экономика, управление. 2025. № 2 (69). С. 162-172.
8. Маллаева М.И. Проблемы рынка труда молодежи и роль высших учебных заведений в трудоустройстве выпускников//Вестник ДГУ. Серия 3: Общественные науки. Вып. 4. С. 23-29.
9. Мирзабалаева Ф.И., Санкова Л.В., Забелина О.В Формирование предпосылок перехода к достойному труду в сфере платформенной занятости//Социально-трудовые исследования. 2025. № 3 (60). С. 64-76.
10. Озерова Ю.О., Марченко З.Е. Современные подходы к решению проблем безработицы среди молодежи. В сборнике: Наука, образование, технологии: вчера, сегодня, завтра. Сборник статей IV Международной научно-практической конференции. Петрозаводск, 2025. С. 115-121.
11. Чубанова А.В., Снисаренко С.О. Проблема профессионального самоопределения молодежи в условиях современного рынка труда. В сборнике: Теория и

практика управления в современных условиях. Сборник научных трудов по итогам IV Международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2025. С. 259-262.

Сведения об авторах

Маллаева Мадина Ибрагимовна, к.э.н., доцент, кафедра политической экономии, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала

Саадуева Марина Магомедовна, к.э.н., доцент, кафедра финансов и кредита, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала

Information about the authors

Mallaeva Madina Ibragimovna, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Political Economy, Dagestan State University, Makhachkala

Marina Magomedovna Saadueva, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance and Credit, Dagestan State University, Makhachkala.

Мирзаева Хадижат Муратовна
Дагестанский государственный университет

Пути совершенствования бухгалтерского учета основных средств в программе «1С: Бухгалтерия»

Аннотация: В данной статье рассматриваются возможности автоматизации учета основных средств организаций через применение специализированного программного продукта «1С: Бухгалтерия», приведены сложности, с которыми сталкиваются пользователи при ведении учета основных средств, а также предложены практические методы их устранения.

Современная экономическая реальность, характеризующаяся ускоренным внедрением цифровых технологий и повышенными требованиями к точности и оперативности информации, обуславливает необходимость перехода на автоматизированные бухгалтерские системы.

Программа «1С: Бухгалтерия» выступает эффективным инструментом оптимизации учетных процедур, обеспечивает своевременное формирование и предоставление достоверных отчетных данных, что особенно актуально в условиях современных требований к прозрачности финансовой деятельности предприятий. Особое внимание уделяется автоматизации важного раздела учета, как учет основных средств. Для этого в программе есть раздел «ОС и НМА», который включает в себя комплексный функционал для полного отражения операций с основными средствами – от первичной документации до формирования бухгалтерских проводок.

Ключевые слова: автоматизация учета, основные средства, отчетность, конфигурация, программное обеспечение, дополнительные модули, мониторинг.

Mirzaeva Khadizhat Muratovna
Dagestan State University

Ways to Improve Fixed Asset Accounting in 1C: Accounting

Abstract: This article examines the possibilities of automating fixed asset accounting for organizations through the use of the specialized software product 1C: Accounting. It also highlights the challenges users face when maintaining fixed asset records and proposes practical methods for overcoming them.

The modern economic reality, characterized by the accelerated adoption of digital technologies and increased demands for the accuracy and timeliness of information, necessitates the transition to automated accounting systems.

1C: Accounting is an effective tool for optimizing accounting procedures, ensuring the timely generation and provision of reliable reporting data, which is especially relevant given the current demands for transparency in corporate financial performance. Particular attention is paid to automating fixed asset accounting, an important accounting section. For this purpose, the program includes a "Fixed Assets and Intangible Assets" section, which includes comprehensive functionality for fully reflecting fixed asset transactions, from primary documentation to the generation of accounting entries.

Keywords: accounting automation, fixed assets, reporting, configuration, software, additional modules, monitoring.

В условиях автоматизации бизнес-процессов, увеличения масштабов производства, применение программного обеспечения в учете стало неотъемлемой частью работы

бухгалтеров, которые должны обладать навыками и знаниями для работы в программе.

Программа «1С: Бухгалтерия предприятия 8.3», используемая специалистами на практике, является системным комплексом, предназначенным для автоматизации бухгалтерского финансового и управленческого учета предприятий по различным отраслям.

Широкая востребованность программы «1С: Бухгалтерия» и ее различных конфигураций обусловлена ее основными преимуществами:

1. Настройка функционала системы под специфику и особенности деятельности предприятия;

2. Наличие сервисных центров;
3. Возможность удаленного доступа;
4. Возможность подключения дополнительных модулей;
5. Наличие облачной версии системы, обновление релиза через интернет;
6. Многофункциональность системы по разделам учета;
7. Конфигурации системы 1С дают возможность вести учет нескольких организаций, используя одну информационную базу и адаптируются под любые предприятия независимо от масштабов и отраслевой принадлежности.

Широкое применение бухгалтерских пакетов и программ при организации бухгалтерского учета основных средств способствует повышению эффективности обработки первичных данных, отражению достоверной информации и принятию оперативных финансовых и управленческих решений.

Программа «1С: Бухгалтерия» предоставляет все возможности для автоматизации учета основных средств. Алгоритм программы настроен на автоматическое выполнение бухгалтерских операций, начиная с создания первичных документов при вводе в эксплуатацию основных средств и при их списании.

Функционал программы построен за счет встроенных стандартных операций, которые автоматически адаптируются к различным изменениям в финансово-хозяйственной деятельности организаций.

Для этого рабочие места бухгалтеров и руководителей оснащены программным обеспечением для выполнения учетно-вычислительной и комплексной работы по сбору, систематизации, обработке и анализу данных по основным фондам.

Начиная с версии 3.0.96 в системе «1С: Бухгалтерия» поддерживаются следующие положения ФСБУ 6/2020:

1. новый порядок расчета амортизации;
2. возможность изменения элементов амортизации основных средств;
3. пересчет балансовой стоимости основных средств при упрощенных переходе на ФСБУ 6/2020.

Зачастую в процессе работы в программе в части учета основных средств возникают ошибки. Во-первых, при неправильном выборе метода начисления амортизации, отнесении имущества организации к амортизационной группе, определении срока полезного использования может быть начислена некорректная сумма амортизации.

Во-вторых, при проведении документа «Принятие к учету ОС» возникают ошибки при определении классификации объекта основных средств, так как недостаточная детализация видов основных средств может привести к неправильной настройке учета. Так, при наличии доступа в интернет имеется возможность подключения общероссийского классификатора основных средств в программу, где в процессе работы в системе загрузка и обновление классификатора происходят автоматически.

Для повышения эффективности организации бухгалтерского учета основных средств в программе «1С: Бухгалтерия» можно выделить несколько рекомендаций:

1. Необходимо периодически проводить диагностику компьютерной системы и следить за обновлениями последних версий программного продукта «1С: Бухгалтерия» либо их доработки в связи с изменениями в нормативных актах. Это является важным шагом для снижения риска нарушения законодательства и издержек предприятия.

2. Улучшение пользовательского интерфейса, под которым подразумевается улучшение условий работы пользователя, а также осуществление деятельности в подходящей программно-технической среде. Программа вместе с главными функциями обработки должна обеспечивать специалистам и вспомогательные, сервисные функции, в которые входят копирование, восстановление, экспорт-импорт данных и др.

3. Оптимизация информационных массивов автоматизированных систем с сохранением ее ценности и значимости. Текущая ситуация характеризуется информационной перезагрузкой в связи с излишней аналитической детализацией, что влияет на скорость доступа к данным, их обработку, передачу и приводит к снижению эффективности принятия управлеченческих решений. Информационная структура должна быть сбалансированной и достаточной, чтобы обеспечивать всеми необходимыми сведениями для принятия стратегических, оперативных решений и проведения контрольных процедур. Соответственно, эффективное управление автоматизированной бухгалтерской информационной системой позволяет минимизировать временные затраты при ведении бухгалтерского учета и является важным направлением процесса совершенствования учета через автоматизацию.

4. Применение документа-агрегатора. В «1С: Бухгалтерия» не предусмотрена функция документа «Агрегатор», однако существуют механизмы, позволяющие «аггрегировать» данные об основных средствах для получения сводной информации. Суть данной функции заключается в том, что она позволяет объединить все документы, в которых есть информация об объектах основных средств. Например, если нужно исправить информацию о наименовании основного средства, первоначальной стоимости которая содержится в нескольких документах, с помощью обработки «помощник объединения» их можно объединить в документ-агрегатор.

5. В программе «1С: Бухгалтерия 8.3» рассматриваемой организацией к счету 01 «Основные средства» доступны следующие субсчета: 01.01 «Основные средства организации», 01.03 «Арендованное имущество», 01.08 «Объекты недвижимости, права собственности на которые не зарегистрированы», 01.09 «Выбытие основных средств».

В соответствии с п. 11 нового ФСБУ 6/2020 основные средства подлежат классификации по видам и группам, поэтому считаем целесообразным при ведении бухгалтерского учета использовать следующие субкonto к субсчету 01.01 «Основные средства организации»: 01.01.1 «Здания и сооружения производственного назначения», 01.01.2 «Здания и сооружения непроизводственного назначения», 01.01.3 «Транспортные средства», 01.01.4 «Машины и оборудование производственного назначения», 01.01.5 «Машины и оборудование непроизводственного назначения», 01.01.6 «Инвестиционная недвижимость», 01.01.7 «Производственный и хозяйственный инвентарь», 01.01.8 «Прочие объекты основных средств». Применение указанных субкonto позволит вести учет в соответствии с требованиями ФСБУ 6/2020, кроме того, повысит аналитичность сведений и качество учетной информации, обеспечит оперативный режим получения данных в разрезе групп основных средств [3].

6. Для оптимизации контроля и анализа основных средств будет целесообразным применение дополнительных возможностей программы «1С: Бухгалтерия», в частности модуля «Управление бухгалтерским учетом основных средств», который обеспечит автоматизацию процессов мониторинга технического состояния основных средств, оценку производительности использования данных активов и их рентабельности.

7. Установление модуля в программе «графические отчеты» для формирования информации об основных средствах, в виде наглядных графиков и таблиц, которая необходима для проведения анализа эффективности использования основных средств, оценки результатов выполнения планов, изучения темпов роста, структуры активов, получения сводки по показателям и.т.д.

Применение модуля «Графические отчеты» в «1С: Бухгалтерии» предоставляет

возможность анализировать факторы, влияющие на использование данных активов:

1. Сверхплановые простоя оборудования;
2. Изменение производительности машин и оборудования;
3. Техническое совершенствование производственных основных средств, реконструкция, модернизация оборудования.

8. Перспективным решением для повышения точности и скорости учета основных средств выступает внедрение штрих-кодовой идентификации, обеспечивающей оперативность и достоверность данных при формировании аналитических отчетов. Данная технология предусматривает индивидуальную маркировку каждого объекта основных средств уникальным штрих-кодом. Соответственно, процесс инвентаризации осуществляется посредством использования мобильных терминалов сбора данных, где инвентаризационная комиссия последовательно сканирует коды оборудования по различным подразделениям, собирая в устройстве полную информацию о наличии и местонахождении активов. Заключительным этапом становится передача полученных данных в информационную систему предприятия, где данные автоматически интегрируются в документе системы, фиксирующем результаты инвентаризации.

9. Использование отчета «Анализ субкonto» (раздел «Отчеты» - «Анализ субкonto»), для быстрого поиска ошибок, допущенных при обработке документов по основным средствам и начисленной амортизации. Например, расхождения сумм амортизации в отчетах «Ведомость остатков ОС» и «Оборотно-сальдовая ведомость».

10. Повышение качества организации бухгалтерской службы, проведение обучения и постоянного повышения квалификации учетного персонала в части развития автоматизированных учетных систем, организация системы проверок документации (оптимизация аналитического учета, обеспечение корректности оформления первичных документов по учету основных средств).

Реализация комплекса предложенных мер по оптимизации учета основных средств в «1С: Бухгалтерия» позволяют обеспечить повышение оперативности и надежности учета, сокращение издержек, автоматическое выявление ошибок и нарушений своевременно.

Список источников

1. Российской Федерации. Законы. О бухгалтерском учете: Федеральный закон от 06.12.2011г. №402-ФЗ // СПС КонсультантПлюс. – URL http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855 (дата обращения: 23.08.2025).

2. Российской Федерации. Министерство финансов. Об утверждении Федеральных стандартов бухгалтерского учета ФСБУ 6/2020 «Основные средства» и ФСБУ 26/2020 «Капитальные вложения»: Приказ Минфина России от 17.09.2020 № 204н : [зарегистрировано в Минюсте России 15.10.2020 № 60399]. // СПС КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6208/ (дата обращения: 10.08.2025).

3. Валиева Э.Э. Особенности учета основных средств в системе «1С: Бухгалтерия 8.3» // В сборнике: Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства. Сборник научных трудов. Под общей редакцией З.О. Адамановой. Симферополь, 2021. С. 198-202.

4. Елисеева О.В. Учет основных средств в соответствии с новым федеральным стандартом ФСБУ 6/2020 «Основные средства» // Вестник Российского университета кооперации. 2021. № 1 (43). С. 34-38.

5. Ковш А. И. Автоматизация в учете основных средств / А. И. Ковш // Сборник научных статей студентов, магистрантов, аспирантов. Вып. 8: в 2-х т. Т. 2 / сост. С. В. Анцух; под общ. ред. В. Г. Шадурского. – Минск : Издательство «Четыре четверти», 2022. – С. 256-257.

6. Куликова И.В. Учет основных средств организации согласно ФСБУ 6/2020 в условиях автоматизации учетного процесса // Научный журнал «Управленческий учет».

2022. № 2. – С221-228.

7. Овсепян А.М. Переоценка основных средств программе «1С: Бухгалтерия» // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 12-4 (51). С. 214-218. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44585324>.

8. Парфенов И.Е., Малова В.А. Правила учета основных средств по ФСБУ 6/2020 «Основные средства» // В сборнике: Современные тенденции развития аграрной науки. Сборник трудов по итогам Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Нижний Новгород. 2024. – URL: С. 207-213. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=61480655>

9. Старикова А.А., Иванеева Е.В. Особенности поступления и принятия к учету основных средств в программе «1С: Бухгалтерия 8.0» // Научные Записки ОрелГТЭТ. 2019. № 1 (3). С. 40-44. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17933809>

Информация об авторе

Мирзаева Хадижат Муратовна, преподаватель, экономический факультет, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия.

Життеев Тимур Юрьевич

Московский государственный технический университет

Старожук Евгений Андреевич

Московский государственный технический университет

Безопасность и этические аспекты использования цифровых профилей персонала в машиностроительной отрасли

Аннотация. Внедрение цифровых профилей сотрудников на предприятиях машиностроения, основанных на анализе данных из HR-систем, производственных платформ и инженерных сред, открывает новые возможности для управления персоналом, повышения производительности и безопасности труда, но одновременно порождает риски, связанные с защитой персональных данных, киберугрозами и этическими вопросами. В данной статье рассматриваются ключевые угрозы информационной безопасности, правовые аспекты обработки и хранения данных работников, а также этические дилеммы, возникающие при цифровизации HR-процессов и внедрении аналитических и автоматизированных решений. Предлагаются практические рекомендации по обеспечению конфиденциальности информации о сотрудниках, снижению внешних и внутренних рисков, выстраиванию прозрачных правил использования цифровых профилей сотрудников, позволяющих соблюдать баланс между эффективностью управления, производственной безопасностью и правами работников.

Ключевые слова: цифровой профиль, персональные данные, этика, машиностроение, конфиденциальность.

Zhitteev Timur Yurievich

Bauman Moscow State Technical University

Starozhuk Evgeny Andreevich

Bauman Moscow State Technical University

Safety and ethical aspects of using digital personnel profiles in the engineering industry

Abstract. The introduction of digital employee profiles in engineering enterprises based on the analysis of data from HR systems, production platforms and engineering environments opens up new opportunities for personnel management, improving productivity and occupational safety, but at the same time creates risks related to personal data protection, cyber threats and ethical issues. This article examines the key threats to information security, the legal aspects of processing and storing employee data, as well as the ethical dilemmas that arise during the digitalization of HR processes and the introduction of analytical and automated solutions. Practical recommendations are offered on ensuring the confidentiality of information about employees, reducing external and internal risks, and building transparent rules for using digital employee profiles to maintain a balance between management efficiency, industrial safety, and employee rights.

Keywords: digital profile, personal data, ethics, engineering, confidentiality.

Цифровизация машиностроения заметно меняет практики работы с персоналом и требования к управлению трудовыми ресурсами. На предприятиях отрасли всё шире применяются цифровые инструменты, в том числе системы, формирующие электронные профили сотрудников, где аккумулируются сведения о личных данных, профессиональной подготовке, уровнях допуска и опыте работы. Использование таких решений упрощает кадровое планирование, позволяет системно отслеживать соответствие квалификации

требованиям производства и повышает уровень охраны труда. Для машиностроительных организаций, ориентированных на сложные технологические процессы и высокую ответственность персонала, цифровые профили становятся удобным инструментом подбора, обучения и оценки работников. Вместе с тем их внедрение связано с рядом существенных вызовов: некорректная обработка информации снижает доверие сотрудников, алгоритмические перекосы могут приводить к несправедливым управленческим решениям, а утечки данных и неправомерный доступ создают предпосылки для злоупотреблений и промышленного шпионажа.

Под цифровым профилем понимается структурированный набор персональных и около персональных данных о сотруднике, формируемый из корпоративных источников и дополненный аналитикой — от оценки и матриц компетенций до прогноза рисков инцидентов. Цифровые профили сотрудников могут включать биометрические данные, сведения о производительности, медицинские показатели и даже поведенческие паттерны. С одной стороны, это повышает эффективность производства, с другой — создает угрозы приватности и автономии работников. В условиях ужесточающегося регулирования и растущего внимания к корпоративной социальной ответственности (КСО), компаниям необходимо находить баланс между технологическим прогрессом и защитой прав персонала. Сбор, хранение и анализ персональных данных сопряжены с серьезными вызовами:

- Юридические риски (несоблюдение 152-ФЗ и других норм);
- Угрозы кибербезопасности (утечки данных, хакерские атаки);
- Этические конфликты (снижение доверия сотрудников, дискриминация на основе данных).

Существует ряд угроз безопасности цифровых профилей сотрудников, которые могут привести к нарушению прав работников и финансовым потерям предприятий. Опасность идёт как снаружи (фишинг, хакерские атаки), так и изнутри (халатность сотрудников). В итоге цифровой профиль становится не просто набором сведений и данных, а потенциальным доступом к людям и процессам, где любая уязвимость в процессах безопасности быстро вырастает до инцидента уровня предприятия. Рассмотрим ключевые из возможных угроз в Таблице 1.

Таблица 1. Угрозы безопасности цифровых профилей сотрудников

Наименование	Описание	Примеры
<i>Внешние киберугрозы</i>		
1. Хакерские атаки и утечка данных	Цифровые профили содержат персональные данные сотрудников (такие как паспорта, медицинские записи, биометрию и тд.). Все это может стать мишенью для хакеров в целях фишинга и целевых атак на системы предприятий.	В 2019 году у компании «РЖД» произошла утечка персональных данных более 700 тыс. сотрудников. В результате хакерской атаки в открытом доступе оказались телефонные номера, должности, снимки СНИЛС сотрудников. [10]
2. Промышленный шпионаж	Цифровые профили могут содержать информацию, представляющую собой коммерческую или	В 2019 году компания «Tesla» обвинила своего бывшего инженера Цао Гуанчжи в передаче файлов, которые

	служебную тайну. Компании-конкуренты могут незаконно завладеть данной информацией посредством взлома информационной системы предприятия, вербовки персонала или других методов недобросовестной конкуренции. [8]	касались работы автопилота электрокара компании, китайскому производителю «Xiaopeng Motors». [11]
3. Рансомварь	Рансомварь — это вредоносная программа, которая шифрует и блокирует файлы и системы с целью получения вознаграждением создателем такой программы. [13]	Более 15 компаний, входящие в агрохолдинг, «Мираторг» пострадали от вредоносной программы, зашифровавшей данные компаний. [15]
<i>Внутренние угрозы</i>		
4. Злоупотребление доступом	Сотрудники компании могут продавать данные, взятые из цифровых профилей, различным заинтересованным лицам.	В 2019 году у ПАО «Сбербанк» произошла утечка данных клиентов и сотрудников. Компания заподозрила в хищении сведений своих сотрудников. [12]
5. Халатность при обращении с информацией	Сотрудники компании в силу невнимательности и пренебрежения правилами могут непреднамеренно стать причиной утечки, искажения или уничтожения данных	Шведская страховая компания «Trygg-Hansa» была оштрафована на 3 миллиона долларов США из-за утечки персональных данных клиентов. Утечка произошла из-за халатности при установке аутентификации баз данных. [14]
6. Дискриминация на основе данных	Анализ данных о здоровье или возрасте может привести к негласному отказу в допуске перспективных сотрудников к новым проектам или обучению из-за страха компании перед возможными рисками.	ПАО «Аэрофлот» снизила надбавки к заработной плате своей бортпроводнице из-за «не соответствия по требованиям к физическим данным в части установленного диапазона размера одежды». [7]

В целях предотвращения потенциальных угроз необходимы строгая минимизация и сегментация данных в профилях, прозрачные цели обработки с запретом «скрытой» смены назначения, ограниченные сроки хранения, управление доступами по принципу наименьших прав и регулярный их пересмотр. Не менее важно закрепить «право на объяснение» решений систем, каналы оспаривания и участие сотрудников в определении границ наблюдения. Только сочетание технической гигиены, правовых гарантит и подотчётности в использовании цифровых профилей позволяет извлечь пользу для эффективности и безопасности без превращения машиностроительного предприятия в непрозрачную систему тотального контроля, уязвимую для внешних и внутренних угроз.

Использование цифровых профилей сотрудников в РФ на предприятиях регулируется комплексом нормативно-правовых актов, которые устанавливают требования к обработке персональных данных, защите конфиденциальной информации и правам работников, которые работодатель обязан соблюдать. Юридические аспекты и вызовы цифровизации затрагивают не только охрану личной информации, но и вопросы цифрового суверенитета, правовой ясности и справедливости. [9]. Основными законодательными актами, формирующие правовой фундамент для обработки любых персональных данных в РФ, являются:

Таблица 2. Перечень нормативно-правовых актов, регулирующие использование персональных данных в РФ

Наименование	Содержание
1. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ "О персональных данных"	<ul style="list-style-type: none"> • Определение персональных данных: любая информация, относящаяся к прямо или косвенно определенному физическому лицу. • Требования к обработке: обязательное получение письменного согласия работника на обработку персональных данных, за исключением случаев, предусмотренных законом. • Права субъектов: работник имеет право на доступ к своим персональным данным, их уточнение и блокирование. [2]
2. Трудовой кодекс Российской Федерации (ст. 85–90)	<ul style="list-style-type: none"> • Обработка персональных данных работника: должна осуществляться исключительно для целей обеспечения соблюдения законов и иных нормативных правовых актов. • Хранение и использование: работодатель обязан обеспечивать защиту персональных данных от неправомерного использования; • Передача данных: ограниченность сведений и данных о сотрудниках, которые возможны к передаче. [1]
3. Федеральный закон от 29.07.2004 № 98-ФЗ "О коммерческой тайне"	<ul style="list-style-type: none"> • Защита конфиденциальной информации: регулирует вопросы защиты служебной и коммерческой тайны, включая данные о сотрудниках. [3]

<p>4. Приказ Роскомнадзора от 05.09.2013 № 996 "Об утверждении требований и методов по обезличиванию персональных данных"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Обезличивание данных: устанавливаются методы и требования к обезличиванию персональных данных для их использования в статистических и аналитических целях. [5]
<p>5. Постановление Правительства РФ от 15.09.2008 № 687 "Об утверждении Положения об особенностях обработки персональных данных, осуществляющей без использования средств автоматизации"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Обработка без автоматизации: регулирует порядок обработки персональных данных неавтоматизированными способами. [4]
<p>6. Отраслевые стандарты и рекомендации (Приказы ФСТЭК России, методические рекомендации Роскомнадзора и др.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Устанавливают требования к защите информации в информационных системах персональных данных; [6] • Разъясняют порядок применения законодательства о персональных данных.

В итоге нормативно-правовая рамка вокруг использования персональных данных задаёт для цифровых профилей в машиностроении чёткие границы допустимого: обработка должна быть необходимой, соразмерной цели и прозрачной для сотрудника, с опорой на законное основание (легитимный интерес работодателя, исполнение трудовых и охранных обязательств). Национальные законы труда ограничивают поведенческую аналитику и автоматизированные решения, требуют минимизации, разграничения доступов, сроков хранения и надлежащих договоров с обработчиками, а при трансграничной передаче — адекватных гарантий и договорных инструментов. Параллельно с этим, отраслевые стандарты переводят эти принципы в проверяемые меры — от сегментации ИТ -контуров до регулярных аудитов. Ключевым остаётся баланс: защита коммерческой тайны и безопасности производства не оправдывает «тотального наблюдения» — работники сохраняют права на доступ, исправление, ограничение, оспаривание автоматизированных решений, а участие профсоюзов или других представительных органов при внедрении систем наблюдения снижает правовые и репутационные риски. Соблюдение этих принципов законности и подотчётности превращает цифровые профили из источника рисков в управляемый инструмент эффективности и безопасности.

Нейтрализация выявленных угроз и рисков возможна лишь при комплексном подходе, который сочетает технические средства защиты с продуманными организационными процедурами и регулярным повышением осведомлённости сотрудников. Снижение уязвимостей в работе с цифровыми профилями требует построения многоуровневой системы безопасности, опирающейся на ряд базовых практик, среди которых ключевыми являются следующие:

1) Предоставление сотрудникам прав доступа строго в пределах их функциональных обязанностей, что позволяет ограничить распространение чувствительной информации и снизить потенциальный ущерб при компрометации учётной записи;

2) Обязательное внедрение многофакторной аутентификации для доступа к критически важным системам, что особенно важно в контексте действующих регуляторных требований и растущего числа атак с применением украденных учётных данных;

3) Для защиты данных при передаче и хранении использование сквозного шифрования. Вся информация, включая персональные данные сотрудников, техническую документацию и коммерческие тайны, шифруются как при передаче по сетям, так и при хранении на серверах и конечных устройствах;

4) Разработка и внедрение четких политик информационной безопасности является фундаментом организационных мер. Эти политики детально регламентируют порядок работы с цифровыми профилями, определяют уровни доступа для различных категорий сотрудников и устанавливают процедуры обработки инцидентов;

5) Создание системы инцидент-менеджмента позволяет оперативно реагировать на нарушения. Четкие процедуры включают идентификацию инцидента, его изоляцию, устранение последствий и проведение расследования для предотвращения подобных случаев в будущем;

6) Проведите разделение доменов данных. Хранение персональных, кадровых и производственных метрик должно вестись обособленно друг от друга;

7) Обеспечение прозрачности и информированного согласия является ключевым этическим требованием. Сотрудники должны быть полностью проинформированы о том, какие данные собираются, как они обрабатываются и с какой целью. Сбор и обработка данных осуществляются только с добровольного и информированного согласия работников;

8) Соблюдение принципа соразмерности и минимальной достаточности гарантирует, что собираются только те данные, которые действительно необходимы для заявленных целей. Необходимо сформировать перечень законных целей профилирования (матрицы компетенций, охрана труда и др.) и привязать к каждой цели строго необходимый перечень атрибутов и характеристик, отражающих её. Объем и детализация собираемой информации должны быть минимально необходимыми для достижения поставленных целей;

9) Обязательное наличие резервных профилей и данных. В результате различных технических сбоев в деятельности предприятия существует вероятность повреждения или утраты части данных профилей. Поэтому во избежание потенциальных проблем в работе цифровых профилей на предприятии, вызванных повреждением данных, необходимо производить регулярные бэкапы своих систем и баз данных.

Использование цифровых профилей персонала в машиностроительной отрасли представляет собой мощный инструмент повышения эффективности и безопасности производственных процессов. Однако, его успешное внедрение требует сбалансированного подхода, сочетающего технические меры защиты, организационные процедуры и этические принципы. Технические меры бессильны без этики и подотчётности: работник должен понимать, какие выводы делает система, иметь право их оспорить и влиять на границы их наблюдения. Соблюдение требований законодательства, реализация многоуровневой системы безопасности и формирование культуры ответственного обращения с данными позволяют максимально использовать преимущества цифровизации при минимизации сопутствующих рисков, обеспечивая устойчивое развитие предприятий в условиях цифровой экономики. Компании, которые стablyно совмещают правовые требования, техническую гигиену и участие людей, получают конкурентное преимущество: они извлекают пользу из аналитики, не превращая производство в поле «тотального контроля» и не подвергая бизнес утечкам и регуляторным санкциям.

Список источников

1. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации: ТК РФ N 197-ФЗ : текст в редакции от 29.09.2025 [принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года : одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года] — Москва. — 2001. — 244 с. — Текст: непосредственный.

2. Российская Федерация. Законы. О персональных данных: Федеральный закон N 152-ФЗ : текст в редакции от 24.06.2025 : [принят Государственной Думой 8 июля 2006 года : одобрен Советом Федерации 14 июля 2006 года] — Москва. — 2006. — 46 с. — Текст: непосредственный.

3. Российской Федерации. Законы. О коммерческой тайне: Федеральный закон N 98-ФЗ : текст в редакции от 08.08.2024 [принят Государственной Думой 9 июля 2004 года : одобрен Советом Федерации 15 июля 2004 года] — Москва. — 2004. — 7 с. — Текст: непосредственный.

4. Российской Федерации. Постановления Правительства. Об утверждении Положения об особенностях обработки персональных данных, осуществляющейся без использования средств автоматизации : Постановление Правительства РФ № 687 — Москва — 2008. — 3 с. — Текст: непосредственный.

5. Приказ Роскомнадзора : Об утверждении требований и методов по обезличиванию персональных данных : Приказ № 140 от 19.06.2025 : [зарегистрировано в Минюсте России 31.07.2025 N 83110] — Москва. — 2025. — 5 с. — Текст: непосредственный.

6. Приказ ФСТЭК : Об утверждении Состава и содержания организационных и технических мер по обеспечению безопасности персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных : Приказ N 21 : текст в редакции от 14.05.2020 : [зарегистрировано в Минюсте России 14.05.2013 N 28375] — Москва. — 2013. — 15 с. — Текст: непосредственный.

7. Апелляционное определение Московского городского суда от 06.09.2017 N 33-33167/2017 — Москва, 2017 — URL: <https://mos-gorsud.ru/mgs/cases/docs/content/ba917112-8d49-427f-a66e-a54e00a3b10f> (дата обращения: 11.11.2025). — Текст: электронный.

8. Воробьева, М. А. Промышленный шпионаж как угроза экономической безопасности предприятия / М. А. Воробьева. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 48 (286). — С. 353-356. — URL: <https://moluch.ru/archive/286/64528/> (дата обращения: 07.11.2025).

9. Давудова С.Я., Рагимханова К.Т. Практика использования цифрового профиля: правовые риски и вызовы / — Текст: непосредственный // Закон и право — 2025. — №8. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/praktika-ispolzovaniya-tsifrovogo-profilya-pravovye-riski-i-vyzovy> (дата обращения: 11.11.2025). — Текст: электронный.

10. РБК: информационный портал [сайт]. — Москва, 2019 — URL: <https://www.rbc.ru/business/27/08/2019/5d6544519a79475d51ee7532?from=share> (дата обращения: 07.11.2025). — Текст: электронный.

11. ТАСС: информационное агентство России: [сайт]. — Москва, 2019 — URL: <https://tass.ru/ekonomika/6658004> (дата обращения: 10.11.2025). — Текст: электронный.

12. ТАСС: информационное агентство России: [сайт]. — Москва, 2019 — URL: <https://tass.ru/ekonomika/6957393?ysclid=mfqrl15al456435280> (дата обращения: 11.11.2025). — Текст: электронный.

13. Kuzmin A., Kuligina N. Research of the work of ransomware malware based on INTEL SGX // Norwegian Journal of Development of the International Science. — 2022. — №78-1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/research-of-the-work-of-ransomware-malware-based-on-intel-sgx> (дата обращения: 10.11.2025).

14. SecurityLab.ru: информационный портал: [сайт] — Москва, 2023 — URL: <https://www.securitylab.ru/news/541485.php?ysclid=mfmfczzki24640665> (дата обращения: 11.11.2025). — Текст: электронный.

15. SecurityLab.ru: информационный портал: [сайт] — Москва, 2022 — URL: <https://www.securitylab.ru/news/530695.php> (дата обращения: 10.11.2025). — Текст: электронный.

Сведения об авторах

Життеев Тимур Юрьевич, аспирант, Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана, Москва, Россия.

Старожук Евгений Андреевич, к.э.н., доцент, зав. каф. «Менеджмент», Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана, Москва, Россия.

Information about the authors

Zhitteev Timur Yuryevich, Postgraduate Student, Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russia.

Evgeny Andreevich Starozhuk, PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management, Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russia.

Ткаченко Андрей Андреевич
Московская международная академия

Система природопользования как объект управления

Аннотация. В статье рассматривается система природопользования как сложный многоуровневый объект управления, включающий совокупность природных ресурсов, экономических субъектов, институтов регулирования и механизмов воспроизведения природно-ресурсного потенциала. В российской научной традиции категория «природопользование» давно стала междисциплинарным понятием, объединяющим экологические, экономические, правовые и управленческие подходы. В то же время именно аспект системности и управляемости природопользования в условиях перехода к модели устойчивого развития требует дальнейшей теоретической проработки.

Обоснована необходимость перехода от отраслевого и ресурсно-ориентированного подходов к системному, учитывающему взаимосвязь экологических, экономических и социально-институциональных параметров. На основе анализа нормативно-правовой базы Российской Федерации, статистических данных Росстата, государственных докладов о состоянии и об охране окружающей среды показаны ключевые тенденции и противоречия в развитии системы природопользования. Выделены основные управленческие задачи, уровни и инструменты управления природопользованием, а также направления совершенствования системы в контексте устойчивого развития и «зелёной» трансформации экономики.

Ключевые слова: природопользование, система природопользования, устойчивое развитие, экологическая политика, природные ресурсы, управление окружающей средой, государственное регулирование.

Tkachenko Andrey Andreevich
Moscow International Academy

Scoring as a method of assessing credit risk

Annotation. The article considers the environmental management system as a complex multilevel management object, including a set of natural resources, economic entities, regulatory institutions and mechanisms for the reproduction of natural resource potential. In the Russian scientific tradition, the category of "nature management" has long become an interdisciplinary concept combining environmental, economic, legal and managerial approaches. At the same time, it is precisely the aspect of the consistency and manageability of environmental management in the context of the transition to a model of sustainable development that requires further theoretical study.

The need for a transition from industry-based and resource-based approaches to a systematic one that takes into account the interrelationship of environmental, economic, and socio-institutional parameters is substantiated. Based on the analysis of the regulatory framework of the Russian Federation, Rosstat statistics, and state reports on the state and protection of the environment, key trends and contradictions in the development of the environmental management system are shown. The main management tasks, levels and tools of environmental management, as well as directions for improving the system in the context of sustainable development and "green" transformation of the economy are highlighted.

Keywords: environmental management, environmental management system, sustainable development, environmental policy, natural resources, environmental management, government regulation.

Современный этап развития человечества характеризуется обострением противоречия между растущими потребностями общества в природных ресурсах и ограниченностью этих ресурсов, включая ухудшение состояния окружающей среды. В этих условиях система природопользования выступает не только как объект хозяйственного освоения, но и как сложная социально-экологическая система, требующая целенаправленного и системного управления.

Понятие «система природопользования» в научной литературе трактуется как совокупность взаимосвязанных элементов — природных ресурсов, технологий их использования, правовых, экономических и организационных механизмов, — объединённых общей целью обеспечения устойчивого функционирования экономики при минимальном воздействии на окружающую среду [1]. В данном контексте управление такой системой приобретает междисциплинарный характер, включая аспекты экологии, экономики, права и государственного управления.

Управление системой природопользования предполагает реализацию государственной экологической политики, направленной на баланс экономических и экологических интересов. Согласно Федеральному закону от 10 января 2002 г. № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды», природопользование должно осуществляться с соблюдением принципов рационального использования природных ресурсов и обеспечения экологической безопасности [2].

Современная модель управления системой природопользования в Российской Федерации представляет собой многоуровневую и многокомпонентную структуру, в которой взаимодействуют правовые, экономические, административные и информационные механизмы. Эта модель основана на принципах устойчивого развития, экологической безопасности и рационального использования природных ресурсов, закреплённых в стратегических документах государства, включая национальные проекты, Концепцию долгосрочного социально-экономического развития РФ и Стратегию экологической безопасности на период до 2030 года [1].

Ниже приводится развернутая характеристика ключевых элементов этой модели.

1. Нормативно-правовое регулирование.

Нормативно-правовое регулирование составляет основу правового поля управления природопользованием. Оно включает в себя федеральные законы, подзаконные акты, санитарные и экологические нормативы, а также международные договоры, ратифицированные Российской Федерацией (например, Парижское соглашение по климату, Конвенция ООН по биологическому разнообразию и др.).

Центральным документом является Федеральный закон от 10 января 2002 г. № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды», который определяет правовые основы охраны окружающей среды, обеспечения экологической безопасности и рационального природопользования [2]. В дополнение к нему действуют специализированные законы: «О недрах», «О воде», «Об охране атмосферного воздуха», «Об отходах производства и потребления» и др.

Особое значение приобретают нормативные правовые акты, направленные на реализацию «зелёной повестки», включая Постановление Правительства РФ от 28.12.2022 № 2606, утвердившее новые ставки платы за негативное воздействие на окружающую среду (НВОС), а также приказы Минприроды России, регулирующие порядок государственного учёта объектов НВОС и установления предельно допустимых выбросов (ПДВ).

2. Экономические инструменты управления.

Экономические инструменты призваны стимулировать субъектов хозяйственной деятельности к снижению экологического ущерба и переходу на ресурсо- и энергоэффективные технологии. Ключевыми из них являются:

Плата за негативное воздействие на окружающую среду (НВОС) — обязательный платёж, взимаемый с юридических лиц и индивидуальных предпринимателей за выбросы, сбросы и размещение отходов. С 2015 года введена дифференцированная система ставок в зависимости от категории опасности объекта (I–IV), а с 2023 года — механизм «лучших доступных технологий» (НДТ), предусматривающий льготы при внедрении экологически чистых производств [3].

Экологический налог — с 2016 года плата за НВОС частично интегрирована в налоговую систему РФ через введение главы 25.1 Налогового кодекса РФ. Однако, по данным Счётной палаты РФ, в 2023 году поступления от экологического налога составили менее 1 % федерального бюджета, что указывает на его ограниченную фискальную и стимулирующую эффективность [4].

Государственные экологические фонды и субсидии — используются для финансирования природоохранных мероприятий, в том числе модернизации очистных сооружений, рекультивации земель, развития систем раздельного сбора отходов.

Несмотря на наличие разнообразных экономических инструментов, их эффективность ограничена из-за низкого уровня ставок, отсутствия «зелёных» налоговых льгот и слабой прозрачности распределения средств.

3. Государственный экологический контроль.

Государственный экологический контроль осуществляется уполномоченными органами — в первую очередь Федеральной службой по надзору в сфере природопользования (Росприроднадзором). Его задачи включают:

- проверку соблюдения экологического законодательства;
- контроль за соблюдением лимитов на выбросы и сбросы;
- выявление нарушений и применение мер административной ответственности;
- ведение государственного реестра объектов НВОС.

С 2021 года внедряется система «зелёного щита» — риск-ориентированный подход к контролю, при котором интенсивность проверок зависит от категории опасности объекта и его экологической истории. Согласно отчёту Росприроднадзора за 2023 год, количество проверок сократилось на 18 % по сравнению с 2020 годом, но выявленность нарушений выросла на 12 %, что свидетельствует о повышении целенаправленности контроля [5].

4. Экологическая экспертиза.

Экологическая экспертиза — это процедура оценки потенциального воздействия планируемой хозяйственной или иной деятельности на окружающую среду. Она обязательна для объектов I и II категорий опасности, а также для проектов, финансируемых за счёт бюджетных средств.

Экспертиза может быть государственной или общественной. Государственная экологическая экспертиза проводится в рамках единой государственной системы и завершается выдачей заключения, которое является обязательным условием для получения разрешения на строительство или эксплуатацию объекта.

Однако, как отмечают эксперты, в ряде случаев процедура экспертизы носит формальный характер, особенно при реализации крупных инфраструктурных проектов (например, строительство мусороперерабатывающих комплексов или трубопроводов), где экономические интересы зачастую преобладают над экологическими соображениями [6].

5. Мониторинг состояния окружающей среды.

Мониторинг представляет собой систему наблюдений, оценки и прогноза состояния окружающей среды. Он осуществляется на федеральном, региональном и локальном уровнях и охватывает атмосферный воздух, водные объекты, почвы, биоту и радиационный фон.

Ключевыми операторами мониторинга являются Росгидромет, Роспотребнадзор и Росприроднадзор. С 2019 года реализуется проект «Цифровая экология» в рамках нацпроекта «Экология», направленный на создание Единой государственной автоматизированной системы учёта и контроля выбросов загрязняющих веществ (ЕГАС

«Чистый воздух»). По состоянию на конец 2024 года в систему включено более 12 000 источников загрязнения в 12 pilotных регионах, что позволило в реальном времени отслеживать превышения ПДК и оперативно реагировать на них [7].

Несмотря на технический прогресс, остаются проблемы с охватом мониторингом удалённых и малонаселённых территорий, а также с доступностью экологической информации для населения.

Несмотря на наличие развитой нормативной базы, на практике управление природопользованием сталкивается с рядом системных проблем, среди которых — фрагментарность ведомственных подходов, недостаточная эффективность экономических механизмов, а также слабая интеграция экологических целей в стратегическое планирование [8].

По данным Росстата, в 2023 году объём выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух стационарными источниками в Российской Федерации составил 15,8 млн тонн, что на 2,1 % выше показателя 2022 года [9]. Наибольший вклад в загрязнение атмосферы вносят предприятия металлургии (29 %), топливно-энергетического комплекса (27 %) и химической промышленности (16 %) [10].

Водопользование также остаётся проблемной сферой. По данным Минприроды России, в 2023 году объём сброса загрязнённых сточных вод составил 10,3 млрд м³, из которых 34 % не соответствовали нормативам [11]. Особенno остро проблема стоит в промышленных регионах — Кемеровской, Свердловской, Челябинской областях, а также в Республике Башкортостан.

Важным индикатором устойчивости системы природопользования является показатель экологической эффективности. По данным Всемирного банка, в 2022 году Россия занимала 54-е место в рейтинге экологической эффективности (Environmental Performance Index — EPI), что значительно уступает странам Северной Европы и Канаде [12]. Это свидетельствует о необходимости модернизации системы управления природопользованием.

Одной из ключевых проблем остается институциональная разобщённость органов управления природопользованием. В России функции по регулированию природопользования распределены между Минприроды России, Минэкономразвития, Минэнерго и Росприроднадзором, что приводит к дублированию функций и снижению эффективности контроля [13].

Кроме того, экономические инструменты стимулирования экологически ответственного поведения бизнеса остаются недостаточно развитыми. Например, плата за негативное воздействие на окружающую среду (НВОС), несмотря на её рост с 2015 года, всё ещё не отражает реального экологического ущерба. По оценкам экспертов, текущие ставки платы за НВОС покрывают лишь 10–15 % реального ущерба [14].

Перспективным направлением является переход к модели «зелёной экономики», которая предполагает интеграцию экологических критериев в экономическое планирование. В частности, в рамках нацпроекта «Экология» (утверждён Указом Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204) к 2030 году планируется снизить объём негативного воздействия на окружающую среду на 20 %, увеличить долю переработки твёрдых коммунальных отходов до 60 % и обеспечить 100 %-ное водоочищение на предприятиях ЖКХ [15].

Система природопользования представляет собой сложный, динамично развивающийся объект управления, требующий межведомственной координации, научно обоснованного нормативного регулирования и активного участия всех заинтересованных сторон — государства, бизнеса и общества. Эффективное управление данной системой возможно лишь при условии перехода от реактивного к проактивному подходу, основанному на принципах устойчивого развития и экологической ответственности.

Для достижения этих целей необходимо:

- совершенствовать экономическую составляющую экологического регулирования;

- усилить роль государственного экологического мониторинга и контроля;
- интегрировать экологические цели в стратегии социально-экономического развития регионов;
- развивать механизмы «зелёных» технологий и инвестиций.

Только системный подход к управлению природопользованием позволит обеспечить экологическую безопасность и ресурсную устойчивость на долгосрочную перспективу.

Список источников

1. David Durand Risk Elements in Consumer Instalment Financing, 1941. URL:<http://www.nber.org/chapters/c9260> (дата обращения 12.09.2025 г.)
2. Управление рисками. Банк России. URL:<https://cbr.ru/search/?text=Управление+рисками> (дата обращения 12.09.2025 г.)
3. Стратегия экологической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года. Утверждена Указом Президента РФ от 11.05.2018 № 204. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 20.11.2025).
4. Федеральный закон от 10.01.2002 № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды» // Собрание законодательства РФ. — 2002. — № 2. — Ст. 133.
5. Постановление Правительства РФ от 28.12.2022 № 2606 «Об утверждении ставок платы за негативное воздействие на окружающую среду» // Собрание законодательства РФ. — 2023. — № 1. — Ст. 12.
6. Счётная палата Российской Федерации. Отчёт о результатах контрольного мероприятия «О состоянии и использовании средств экологического налога в 2020–2023 годах». — М., 2024. — 48 с.
7. Росприроднадзор. Годовой отчёт о деятельности за 2023 год. — М., 2024. — Режим доступа: <https://grpн.gov.ru> (дата обращения: 19.11.2025).
8. Бобылёв С. Н. Экологическая экспертиза в России: между формальностью и реальным воздействием / С. Н. Бобылёв // Экономика природопользования. — 2022. — № 4. — С. 22–35.
9. Минприроды России. Промежуточные итоги реализации национального проекта «Экология» за 2024 год. — М., 2025. — 87 с. — Режим доступа: <https://eco.gov.ru> (дата обращения: 20.11.2025).
10. Усов А. С. Скоринг как ключевой метод оценки кредитных рисков заемщика / А. С. Усов // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. — 2021. — № 3. — С. 473–478.
11. Оценка кредитного риска заемщика с применением скоринга / И. В. Меркулова, Н. В. Видеркер, С. В. Аханова, А. С. Удодова // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2025. — Т. 13, № 1(154). — С. 135–143.
12. Таштамиров М. Р. Скоринг как инструмент минимизации кредитного риска банка на уровне региона / М. Р. Таштамиров // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2020. — № 4-3(62). — С. 73–79.
13. Обзор финансовой стабильности ЦБ России. URL:<https://cbr.ru/finstab/#highlight=финансовая%7Cстабильность%7Cобзор%7Cфинансово%7Cстабильности> (дата обращения 12.09.2025 г.)
14. Николаенко В.С. Безупречный риск-менеджмент: учеб. пособие / В.С. Николаенко. — Томск: Изд-во Томск. гос. ун-та систем управления и радиоэлектроники, 2023.
15. Кartaев Ф. С. Введение в эконометрику: Учебник / Ф. С. Кartaев. — Москва: Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, 2019.

Сведения об авторе

Ткаченко Андрей Андреевич, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Information about the author

Tkachenko Andrey Andreevich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia

УДК 338.2

DOI 10.26118/8241.2025.27.65.021

Попов Евгений Васильевич

Уральский институт управления РАНХиГС

Симонова Виктория Львовна,

Уральский институт управления РАНХиГС

Пекин Максим Анатольевич

Уральский институт управления РАНХиГС

Управление экономическими системами при цифровых взаимодействиях

Аннотация. В статье рассматривается эволюция теорий управления экономическими системами в условиях цифровой трансформации и усложнения взаимодействий организаций с внешней средой. Показано, что классические и неоклассические управленческие концепции, сформированные в логике индустриальной экономики, недостаточны для объяснения и проектирования современных платформенных и сетевых форм координации. В результате предложена многоуровневая схема классификации теорий по уровням анализа, механизмам координации и ключевым управленческим ресурсам, выделяющая пять укрупнённых групп. Обосновано, что управление в цифровую эпоху требует интеграции этих подходов с учётом архитектуры платформ, сетевых эффектов, правил участия и распределения ценности, а также институциональных ограничений. Отмечены перспективы дальнейшего развития проблематики, связанные с использованием ИИ в экономическом управлении и внедрением цифровых валют центральных банков.

Ключевые слова: экономическая теория, трансакционные издержки, системы управления, трансакция, цифровая трансформация.

Popov Evgeny Vasilyevich

Ural Institute of Management, RANHiGS

Simonova Victoria Lvovna

Ural Institute of Management, RANHiGS

Pekin Maxim Anatolyevich

Ural Institute of Management, RANHiGS

Management of Economic Systems in Digital Interactions

Abstract. The article examines the evolution of theories of economic system management in the context of digital transformation and the complexity of organizations' interactions with the external environment. It is shown that classical and neoclassical management concepts, which were formed in the logic of the industrial economy, are insufficient to explain and design modern platform and network forms of coordination. As a result, a multi-level classification scheme of theories based on the levels of analysis, coordination mechanisms, and key management resources is proposed, which includes five major groups. It is substantiated that management in the digital era requires the integration of these approaches, taking into account the architecture of platforms, network effects, rules of participation and value distribution, as well as institutional constraints. The prospects for further development of the issues related to the use of AI in economic management and the introduction of digital currencies by central banks are noted.

Keywords: economic theory, transaction costs, management systems, transaction, digital transformation.

Управление экономическими системами при цифровых взаимодействиях

Введение

На сегодняшний день масштабное распространение цифровых технологий, включающее развитие коммуникационной инфраструктуры, платформенных решений, больших данных, искусственного интеллекта и распределённых реестров, в корне меняет способы организации и управления экономическими системами. Взаимодействие хозяйствующих субъектов с внешней средой - потребителями, поставщиками, государством, партнёрами - становится более сложным, многократно ускоряется и приобретает сетевой характер. Это порождает потребность не только в пересмотре устоявшихся теоретических подходов к управлению, но и в формировании новых концептуальных рамок анализа цифровых взаимодействий (Кастельс, 2000).

Классические управленческие концепции, основанные на работах Ф. Тейлора, А. Файоля и их последователей (Тейлор, 1911; Файоль, 1916), а также неоклассические и институциональные теории, представленные в трудах Дж. Кейнса, Ф. Хайека, Р. Коуса, Д. Норта, О. Уильямсона и др. (Кейнс, 1936), формировались преимущественно в контексте индустриальной экономики. Они исходили из представления о сравнительно стабильной рыночной структуре, доминировании иерархических организаций и линейных контуров управления, что в условиях цифровой трансформации выявляет свои ограничения.

На рубеже XX–XXI вв. в центр внимания выдвигаются теории стратегического менеджмента и теории фирмы, ориентированные на изучение динамических способностей (Тис, 2018), ресурсной и компетентностной базы организации (Пенроуз, 1959), а также инноваций и смены технологических укладов (Шумпетер, 1934). Параллельно усиливается интерес к сетевым структурам и экономическим экосистемам (Адугина, Клейнер, 2008). Всё это создает теоретическую основу для рассмотрения цифровых взаимодействий как ключевого источника конкурентных преимуществ и устойчивости экономических систем.

По мере того, как цифровые технологии проникают во все сферы хозяйственной деятельности - от логистики и производства до финансов и государственного управления, - складывается принципиально новая конфигурация: экономические системы всё чаще функционируют в формате платформенных и экосистемных образований. Границы фирмы становятся размытыми, значительная часть создаваемой ценности формируется распределёнными сетями акторов, связанных цифровыми каналами взаимодействия (Иевлева, 2018).

В результате в научном дискурсе складывается широкий, но слабо интегрированный массив работ, посвящённых управлению цифровой трансформацией, платформенной экономике, цифровым бизнес-моделям, сетевым и кластерным структурам, цифровым экосистемам и сопутствующим феноменам (Остервалдер, Пенье, 2010; Зубоф, 2019).

Несмотря на существенный вклад указанных авторов в анализ отдельных аспектов управления в условиях цифровой экономики, сохраняется заметная теоретическая лакуна. Она связана с отсутствием целостной систематизации теорий управления экономическими системами применительно к цифровым взаимодействиям, которая учитывала бы одновременно эволюцию управленческих идей и специфику экосистемных эффектов, платформенных архитектур и сетевой координации поведения экономических агентов (Клейнер, 2011).

Цель данного исследования - осуществить систематизацию теорий управления экономическими системами в условиях цифровых взаимодействий, что предполагает решение следующих задач:

1. выделить основные этапы развития теоретических подходов к управлению экономическими системами;
2. проанализировать, как цифровизация трансформирует взаимодействие организаций с внешней средой;

3. обосновать необходимость введения категории «экономическая экосистема» как самостоятельного объекта управления;
4. идентифицировать и классифицировать теории, применимые к управлению экономическими системами в условиях цифровых взаимодействий;
5. обсудить применимость этих теорий к различным типам экономических систем и форм цифровых взаимодействий.

Тем самым значимость исследования определяется не только масштабом происходящих изменений в экономике и практике управления, но и насущным запросом со стороны государственных институтов, корпоративного сектора, малого и среднего бизнеса, а также научного сообщества на теоретически обоснованные подходы к формированию и развитию экосистем цифровых взаимодействий. Такие подходы должны обеспечивать долгосрочный экономический рост и укрепление конкурентоспособности в условиях усиливающейся технологической и институциональной турбулентности (Стиглиц, 2010).

Эволюция теорий управления экономическими системами

Возникновение классических теорий управления экономическими системами было непосредственно связано с переходом к крупному машинному производству и усложнением организационной структуры предприятий. Это обусловило потребность в формализованных подходах к планированию, организации, мотивации и контролю. Наиболее существенный вклад здесь внесли научное управление Ф. Тейлора, административная концепция А. Файоля и бюрократическая модель М. Вебера (Вебер, 1922).

В рамках данных подходов экономическая система (как правило, предприятие или корпорация) трактовалась как во многом замкнутая, иерархически организованная структура. Центральная задача управления сводилась к рационализации труда, разработке формализованных процедур и норм, жёсткому разграничению управленческих и исполнительских функций, что соответствовало логике массового индустриального производства (Форд, 1926).

Неоклассические теории фирмы, развиваемые Р. Коузом, О. Уильямсоном и их последователями, внесли в анализ экономических систем институциональное и трансакционное измерение. Фирма стала рассматриваться как механизм снижения трансакционных издержек в условиях несовершенной конкуренции и неполной информации (Коуз, 1937). Управление при этом связывалось с поиском оптимального соотношения иерархии, рынка и гибридных форм координации, а также с проектированием контрактных отношений, распределением прав собственности и системой стимулов и мониторинга.

Параллельно развивались кейнсианские и монетаристские макроэкономические концепции, в которых управление экономическими системами на уровне национальной экономики интерпретировалось через призму государственной макроэкономической политики, регулирования совокупного спроса, денежного обращения, бюджетной и налоговой политики (Стиглиц, 2010).

Общим для указанных направлений оставалась опора на относительно стабильные технологические и институциональные условия. Взаимодействия между экономическими агентами разворачивались преимущественно в офлайн-среде, а информационные асимметрии и издержки координации хотя и признавались значительными, но редко анализировались в связи с цифровой инфраструктурой и новыми формами коммуникации (Марч, 1993).

Распространение информационно-коммуникационных технологий и интернета в конце XX - начале XXI вв. привело к радикальному изменению характера взаимодействий между организациями и внешней средой. Информационный обмен, маркетинг, логистика, финансовые операции и множество других процессов всё чаще стали осуществляться через цифровые каналы, позволяющие резко снизить трансакционные издержки, ускорить бизнес-процессы и повысить их прозрачность (Брайндженфсон, Хит, 2000).

Такие цифровые инструменты, как платформы электронной коммерции, системы управления цепями поставок, CRM-системы, социальные сети, облачные сервисы и др., изменили не только скорость и масштаб взаимодействий, но и их конфигурацию. Усилившиеся сетевые эффекты позволяют ряду фирм и платформ быстро занимать доминирующие позиции и задавать новые отраслевые стандарты (Портер, 1985).

Внутренние затраты на развитие цифровой экономики в процентах к ВВП

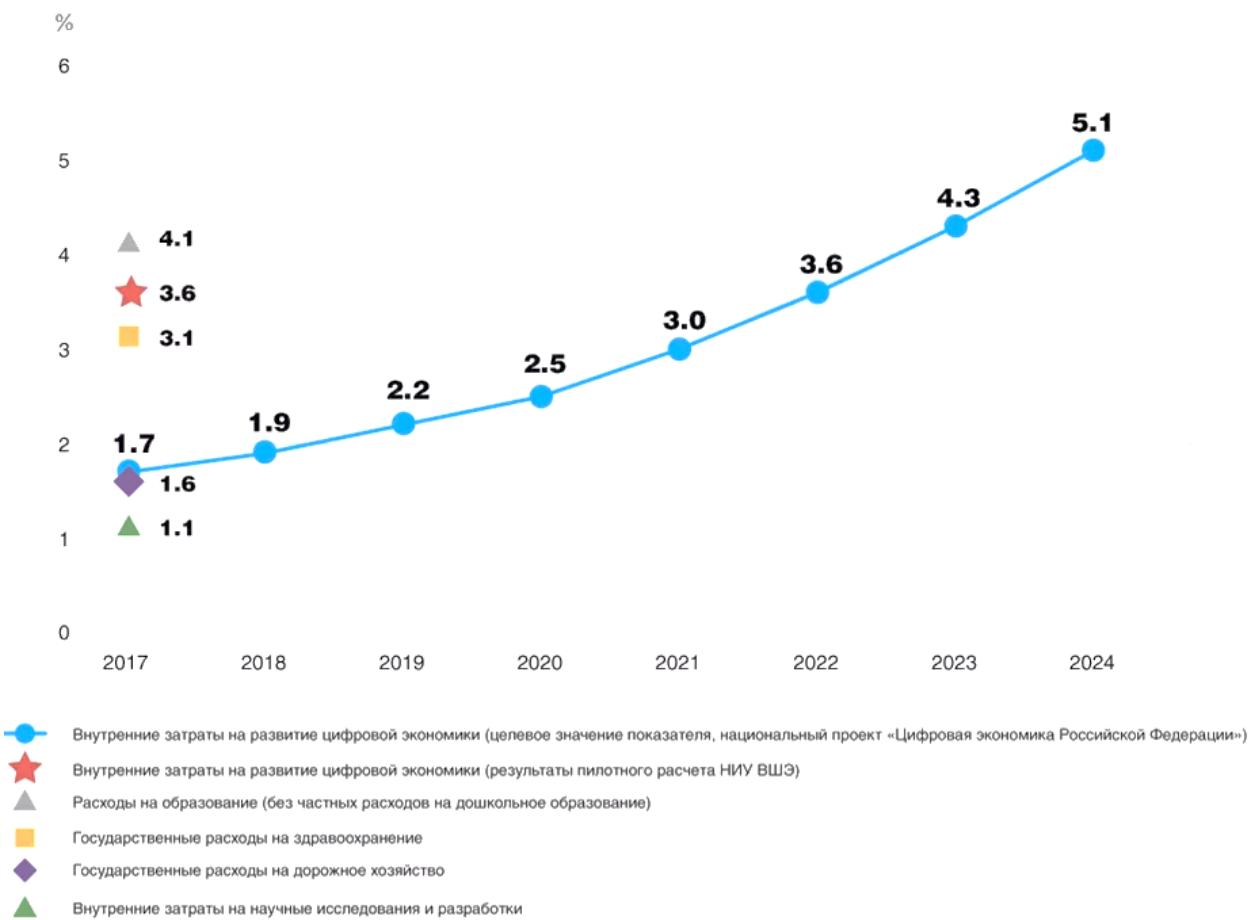


Рис. 1.

Организации постепенно начинают функционировать не только как производители товаров и услуг, но и как узловые элементы сложных сетей данных. Информация о поведении пользователей, партнёров, конкурентов превращается в стратегический ресурс управления и требует внедрения новых инструментов анализа, прогнозирования и адаптации, основанных на больших данных, машинном обучении и алгоритмических системах управления (Брайндженфсон, МакАфи, 2014).

В отечественной экономической литературе эти трансформации отражены в работах по цифровой экономике, информационному обществу и инновационному развитию (Львов, 2010). В этих работах подчёркивается, что цифровые технологии выступают не только средством повышения эффективности, но и драйвером институциональных изменений, формируя новые виды рынков, контрактов и механизмов координации.

По мере усложнения цифровых взаимодействий становится очевидным, что традиционная оппозиция «фирма / рынок» не позволяет адекватно описать реальные формы организации хозяйственной деятельности. Всё чаще кооперация и конкуренция осуществляются внутри многослойных сетевых конфигураций, включающих широкий круг факторов - крупные корпорации, стартапы, НИОКР-центры, государственные структуры, пользовательские сообщества и др., объединённых единой цифровой инфраструктурой и взаимодополняемыми ресурсами (Аднер, 2017).

В этих условиях в научный оборот прочно входит категория экономической экосистемы, под которой обычно понимается совокупность экономических агентов, связанных устойчивыми, но динамичными отношениями кооперации и конкуренции вокруг создания, распространения и извлечения ценности. Существенная доля таких взаимодействий осуществляется на базе цифровых платформ, общих стандартов и интерфейсов (Клейнер, 2013).

Экосистемный подход даёт возможность одновременно учитывать институциональные и поведенческие характеристики функционирования экономических систем (Норт, 1990), а также технологические и архитектурные особенности цифровых платформ, задающие рамки и возможности для участников (Остервалдер, Пенье, 2010).

Рассмотрение экономической экосистемы в качестве объекта управления предполагает смещение фокуса от управления отдельной фирмой или отраслью к управлению конфигурацией взаимосвязанных факторов. На первый план выходят задачи проектирования архитектуры платформ, установления правил доступа и распределения создаваемой ценности, поддержания доверия и устойчивости экосистемы, а также обеспечения её адаптивности к технологическим и институциональным изменениям (Яковец, 2011).

Эволюцию теоретических представлений об управлении экономическими системами в условиях цифровизации целесообразно описывать поэтапно, выделяя, по крайней мере, четыре ключевых этапа.

Первый этап связан с попыткой встроить ИКТ в рамки уже существующих классических и неоклассических теорий. Цифровые технологии при этом рассматриваются в основном как инструменты повышения эффективности традиционных управленческих практик — автоматизации учёта, планирования, документооборота, управления производством — без фундаментального пересмотра исходных теоретических допущений (Портер, 1985).

На втором этапе формируются теории стратегического управления и ресурсно-компетентностный подход. Цифровые технологии начинают интерпретироваться как источники устойчивых конкурентных преимуществ. Управление концентрируется на формировании уникальных ресурсов, способностей и знаний, включая ИТ-инфраструктуру, базы данных, патентный портфель, бренды, организационную культуру (Румельт, 2011).

Третий этап связан с распространением сетевых теорий, концепций кластеров и региональных инновационных систем, а также с осмысливанием платформенной логики функционирования рынков. В центре внимания — цифровые технологии как средства создания сложных сетей взаимодействия и координации поведения многочисленных акторов (Дынкин, 2018).

Четвёртый этап характеризуется теоретическим оформлением концепций цифровых экосистем и платформенной экономики. Объектом управления становятся уже не отдельные фирмы или даже сети, а комплексные экосистемы, внутри которых множество участников совместно создают и распределяют ценность, а цифровые платформы выполняют функции инфраструктурных посредников и координаторов взаимодействий (Зубоф, 2019).

На каждом из этих этапов наблюдается не только накопление эмпирических знаний о влиянии технологий, но и постепенное переосмысление базовых категорий управления — структуры и границ фирмы, форм координации, стимулов, оценки эффективности, траекторий развития. Однако комплексная систематизация этих теорий в единой концептуальной рамке, специально ориентированной на цифровые взаимодействия, по-прежнему недостаточно разработана (Нуреев, 2015).

Обобщая проведённый обзор, можно констатировать, что существующая литература предлагает широкий спектр подходов к управлению экономическими системами в условиях цифровой трансформации. Однако большинство исследований:

- либо фокусируются на отдельных аспектах (управление ИТ-ресурсами, цифровыми платформами, инновациями, данными),

- либо ограничиваются определённым уровнем анализа (фирма, отрасль, регион, национальная экономика).

Это затрудняет формирование целостного представления о логике управления цифровыми экосистемными взаимодействиями (Иноземцев, 2019).

Соответственно, ключевая исследовательская проблема данного исследования состоит в отсутствии комплексной систематизации теорий управления экономическими системами применительно к цифровым взаимодействиям. Такая систематизация должна учитывать многоуровневую природу экономических систем, экосистемный характер цифровых взаимодействий и необходимость объединения институциональных, ресурсно-стратегических, сетевых и платформенных подходов.

Решение обозначенной проблемы предполагает создание аналитической схемы классификации теорий управления экономическими системами в условиях цифровых взаимодействий, что и составляет основной научный результат данной работы.

Методология исследования

Объектом исследования являются экосистемные цифровые взаимодействия – совокупность устойчивых, но постоянно изменяющихся связей между экономическими агентами, опосредованных цифровыми технологиями и платформами и приводящих к созданию, перераспределению и потреблению экономической ценности.

Предмет исследования – экономические отношения и институциональные формы, в рамках которых осуществляется развитие управления экономическими системами при цифровых взаимодействиях. Это включает механизмы проектирования, координации и регулирования цифровых экосистем, а также практики управления платформами, сетями и данными на уровне фирмы, отрасли, национальной и глобальной экономики (Клейнер, 2013).

Методологическую базу работы составляют:

1. Системный логический анализ, рассматривающий экономические системы как сложные, многоуровневые образования, включающие взаимосвязанные элементы — организации, институты, технологии, рынки, экосистемы. Данный подход ориентирован на выявление логики структурной и функциональной организации этих систем в условиях цифровизации (Аверьянов, 2012).

2. Функциональный анализ цифровых взаимодействий, направленный на изучение того, какие управленические функции (планирование, координация, мотивация, контроль, инновационное развитие) и в каких институциональных формах реализуются в цифровых экосистемах; какие именно цифровые технологии и платформенные механизмы обеспечивают их выполнение, и как распределяются роли и ответственность между участниками (Шваб, 2016).

Информационной основой исследования служат научные статьи и монографии, размещённые в открытом доступе и/или индексируемые в национальных и международных базах данных (E-Library, ScienceDirect и др.), посвящённые проблемам управления экономическими системами, цифровой экономике, платформенным моделям, экосистемам, инновационным системам и институциональным изменениям (Нестик, 2021).

Методологически исследование опирается также на идеи институциональной экономики, теории трансакционных издержек, ресурсной теории фирмы, концепции динамических способностей, сетевые и кластерные теории, теории инновационных систем и платформенной экономики (Аднер, 2017).

Теории управления экономическими системами при цифровых взаимодействиях

Результаты системного и функционального анализа позволяют рассматривать теории управления экономическими системами при цифровых взаимодействиях как многомерное пространство. Каждую теорию или теоретический подход можно охарактеризовать по некоторым основным измерениям:

- уровень анализа (фирма, сеть, экосистема, национальная, глобальная экономика);
- преобладающий механизм координации (иерархия, рынок, сеть, платформа, экосистема);
- доминирующий управленческий ресурс (материальные активы, знания и компетенции, данные, институциональные нормы, архитектура взаимодействий);
- ведущая управленческая логика (оптимизация, адаптация, инновация, оркестровка экосистемы, институциональное проектирование).

С этой точки зрения можно выделить несколько укрупнённых групп теорий, релевантных управлению экономическими системами в условиях цифровых взаимодействий:

1. **Институционально-трансакционные теории**, анализирующие цифровые технологии как фактор снижения трансакционных издержек, изменения форм контрактов и механизмов координации, а также трансформации прав собственности и институтов (Полтерович, 2016).

2. **Ресурсно-стратегические теории**, трактующие цифровые активы, данные, ИТ-инфраструктуру и компетенции как ключевые источники конкурентного преимущества и описывающие управление как процесс формирования и защиты уникальных ресурсов и динамических способностей (Прахалад, 1994).

3. **Сетевые и кластерные теории**, фокусирующиеся на управлении горизонтальными взаимодействиями в сетях и кластерах, где цифровые платформы и коммуникационные технологии обеспечивают координацию, распространение знаний и инноваций, а также формирование коллективных преимуществ (Львов, 2010).

4. **Теории инновационных и технологических систем**, рассматривающие цифровые взаимодействия как основу новых технологических укладов, волн инноваций и устойчивых траекторий развития. Управление здесь связывается с согласованием научно-технической, промышленной и регуляторной политики (Глазьев, 2010).

5. **Платформенные и экосистемные теории**, в которых цифровые платформы описываются как институционально-технологическая инфраструктура взаимодействия множества акторов, а управление экосистемой сводится к проектированию архитектуры платформы, задаче правил участия, механизмов распределения ценности и поддержанию устойчивости всей системы (Клейнер, 2013).

Систематизация вышеуказанных теорий управления экономическими системами в условиях цифровизации заключается в распределении их по уровням экономической реальности. Они не исключают, а дополняют друг друга. Например, платформа (мезоуровень) использует новые контрактные формы (микроуровень) и является ядром нового технологического уклада (макроуровень). Успешное управление в цифровую эпоху требует учёта всех трёх перспектив:

1. **Микроуровень** - теории управления элементами и актива

Ключевой вопрос: как цифровизация меняет внутреннюю экономику и стратегию единичного субъекта?

Институционально-трансакционные теории: Фокус на базовых элементах экономической деятельности: издержках взаимодействия, формах контрактов, правах собственности. Цифровизация рассматривается как инструмент оптимизации этих элементов.

Ресурсно-стратегические теории: Фокус на стратегических активах субъекта (данные, алгоритмы, компетенции). Цифровизация создаёт новые ресурсы, а управление направлено на их накопление и использование для получения ренты.

2. **Мезоуровень** - теории управления связями и взаимодействиями

Ключевой вопрос: как цифровизация трансформирует горизонтальные связи и среду для коллективных действий?

Сетевые и кластерные теории: Фокус на децентрализованных горизонтальных структурах (сети, кластеры). Цифровые технологии рассматриваются как инфраструктура для улучшения координации, снижения барьеров кооперации и распространения знаний среди равноправных участников.

Платформенные и экосистемные теории: Фокус на централизованно-координируемых структурах (платформенные экосистемы). Здесь цифровая платформа — это новый институт, создающий и регулирующий связи между участниками. Управление становится архитектурным и институциональным, задающим правила игры для всей экосистемы.

3. Макроуровень - теории управления системой и траекторией

Ключевой вопрос: Как цифровизация формирует новый технологический уклад и как должно эволюционировать государственное управление для стимулирования этого перехода?

Теории инновационных и технологических систем: Фокус на макроэкономической траектории и системных трансформациях. Цифровые взаимодействия видятся как ядро нового технологического уклада. Управление — это согласование научной, образовательной, промышленной и регуляторной политики для смены доминирующего техноэкономического парадигма.

В рамках данного текста ограничимся кратким сопоставлением ключевых характеристик:

- Институционально-трансакционные теории сосредоточены на изменении издержек координации при переходе к цифровым каналам взаимодействия и на адаптации институтов: от контрактного права до регулирования данных. Экосистемные же подходы акцентируют внимание на «правилах платформы» и алгоритмических механизмах координации (Зубофф, 2019).
- Ресурсно-стратегические теории подчёркивают неповторимый характер данных, алгоритмов, ИТ-архитектуры и человеческого капитала как источников устойчивого конкурентного преимущества, но, как правило, недостаточно полно учитывают сложные сетевые эффекты совместного использования ресурсов в экосистемах (Барни, 1991).
- Сетевые и кластерные теории детально описывают горизонтальные связи между участниками, однако нуждаются в дополнении экосистемной оптикой, учитывающей роль платформенных посредников и алгоритмических систем координации (Дынкин, 2018).
- Платформенные и экосистемные теории наиболее полно отражают специфику цифровых взаимодействий (многосторонние рынки, сетевые эффекты, архитектура данных и алгоритмов), но нередко абстрагируются от сложностей институциональной среды и распределения власти и рисков внутри экосистем (Пенье, 2010).

Следовательно, систематизация теорий управления экономическими системами при цифровых взаимодействиях требует их интеграции в многоуровневую теоретическую рамку, в пределах которой институциональные, ресурсно-стратегические, сетевые, инновационные и экосистемно-платформенные подходы рассматриваются как взаимодополняющие.

Применимость различных теорий к управлению экономическими системами при цифровых взаимодействиях

Применимость тех или иных теорий управления к цифровым взаимодействиям определяется, во-первых, уровнем анализа (фирменный, сетевой, экосистемный, макроуровень), во-вторых, типом цифровой архитектуры (корпоративные ИС, отраслевые платформы, многосторонние цифровые рынки, глобальные экосистемы), и, в-третьих, институциональными и культурными особенностями конкретной страны или региона (Норт, 1990).

На уровне отдельной фирмы ресурсно-стратегические и теории динамических способностей (Грант, 1996) остаются центральными для понимания того, как формировать

цифровую стратегию, инвестировать в ИТ-инфраструктуру, данные и компетенции, а также адаптироваться к стремительным изменениям внешней среды. Институционально-трансакционный анализ дополняет их, позволяя оценивать целесообразность аутсорсинга, офшоринга и участия фирмы в цифровых платформах и экосистемах.

На уровне сетей и кластеров ключевое значение приобретают сетевые и кластерные теории, описывающие процессы специализации, кооперации и конкуренции между компаниями, научно-исследовательскими организациями и иными участниками, а также механизмы коллективного обучения и инноваций (Порттер, 1993). В этом контексте цифровые платформы формируют инфраструктурную «связующую ткань», усиливающую обмен знаниями и координацию проектов.

На уровне экосистем платформенные и экосистемные теории (Аднер, 2017) позволяют проанализировать роль ведущего участника (оркестратора), сформулировать правила подключения и участия, а также механизмы распределения ценности и рисков. Институциональные и поведенческие концепции дополняют этот анализ, раскрывая, как возникает доверие, какие регуляторные и этические ограничения должны учитываться, и как предотвращать монополизацию и злоупотребление рыночной властью.

На уровне национальной и глобальной экономики выделяются теории инновационных и технологических систем и макро институциональные подходы. В их рамках управление цифровыми взаимодействиями связывается с государственной политикой в сфере цифровой инфраструктуры, образования и науки, регулирования данных и платформ, а также международного сотрудничества (Аузан, 2020).

В таком ракурсе использование различных теорий можно представить как «методологический конструктор», в котором выбор конкретных теоретических инструментов определяется управленческими задачами и характеристиками цифровой экосистемы:

- для цифровых стартапов и инновационных компаний на первый план выходят ресурсно-стратегические и динамические подходы, дополняемые теориями инноваций и предпринимательства (Тис, Пизано, Шен, 1997);
- для крупных корпораций важно сочетание институционально-трансакционного анализа с платформенными и экосистемными теориями, что позволяет разрабатывать стратегии одновременного участия в нескольких экосистемах и управления портфелем цифровых активов (Аднер, 2017; Тис, 2018);
- для государственных органов требуется интеграция макро институциональных, инновационных и экосистемных подходов, ориентированных на формирование благоприятной среды для развития национальных цифровых платформ и экосистем, а также на обеспечение цифрового суверенитета и защиту общественных интересов (Княгинин, 2018).

Отсюда следует, что ни одна из теорий, рассматриваемая изолированно, не способна в полной мере описать и регламентировать управление экономическими системами при цифровых взаимодействиях; требуется их сочетание и многоуровневая увязка с учётом специфики конкретной экономической системы и её позиции в глобальных цифровых экосистемах.

Развитие искусственного интеллекта открывает новые возможности для управления экономическими системами. В статье "AI and economic governance" (Agrawal et al., 2019) рассматриваются перспективы использования ИИ для прогнозирования экономических трендов, оптимизации распределения ресурсов и автоматизации регуляторного контроля.

Дополнительным фактором развития будет являться внедрение цифровых валют центральных банков – это может кардинально изменить механизмы денежно-кредитного регулирования. Исследование "Central bank digital currencies and monetary policy" (BIS, 2020) показывает, что CBDC позволят осуществлять более точную и адресную денежно-кредитную политику.

Заключение

Проведённый анализ показал, что развитие теорий управления экономическими системами в условиях цифровых взаимодействий представляет собой сложный, многоуровневый процесс. В его ходе классические, институциональные, ресурсно-стратегические, сетевые, инновационные и платформенно-экосистемные подходы поэтапно расширяли представления о природе экономических систем и механизмах их управления.

Переход от индустриальной к цифровой экономике обусловил не только массовое внедрение ИКТ и платформ, но и принципиальное изменение характера взаимодействий между экономическими агентами. Это требует переосмысливания традиционных категорий управления — фирмы, рынка, иерархии, организаций, отрасли — в пользу более гибких понятий: цифровая платформа, экосистема, многосторонний рынок, сеть знаний и данных (Брайнджаффсон, МакАфи, 2014).

К основным результатам работы относятся:

1. Обоснована актуальность и чётко сформулирована проблема отсутствия комплексной систематизации теорий управления экономическими системами в контексте цифровых взаимодействий, что затрудняет выработку целостной теоретической основы для стратегий цифрового развития на уровне фирм, экосистем и национальных экономик.

2. Показано, что эволюцию теорий управления экономическими системами можно представить в виде последовательности этапов: от классических и неоклассических концепций через ресурсно-стратегические и сетевые подходы к платформенным и экосистемным теориям, каждая из которых привносит собственные управленческие логики и аналитические инструменты.

3. Обоснована необходимость закрепления категории экономической экосистемы в теоретическом аппарате управления. Это позволяет учитывать разнообразие акторов и их цифровых взаимодействий, роль архитектуры платформ и алгоритмических механизмов координации, а также институциональные и культурные особенности отдельных экономик.

4. Предложена концептуальная схема систематизации теорий управления экономическими системами при цифровых взаимодействиях, включающая пять укрупнённых групп: институционально-трансакционные, ресурсно-стратегические, сетевые и кластерные, инновационные и технологические, платформенные и экосистемные.

5. Показано, что применимость той или иной теории определяется уровнем анализа, типом цифровой архитектуры и институциональной средой, что предполагает комбинированное использование различных теоретических подходов при разработке и реализации стратегий управления цифровыми экосистемами.

Таким образом, работа вносит вклад в развитие теории управления экономическими системами в условиях цифровизации, предлагая систематизированное видение существующих теорий и обосновывая необходимость их интеграции в многоуровневую концептуальную рамку, ориентированную на анализ и управление экосистемными цифровыми взаимодействиями. Перспективные направления дальнейших исследований связаны с эмпирической проверкой предложенной классификации на материале конкретных отраслевых и региональных цифровых экосистем, а также с разработкой количественных методов оценки результативности управления такими экосистемами.

Список источников

1. Аднер Р. Широкий взгляд: Как преуспеть в эпоху бизнес-экосистем. — М.: Альпина Паблишер, 2019.
2. Аузан А.А. Экономика простых вещей. — М.: Изд-во МГУ, 2020.
3. Абдиев Н.М. Цифровая экономика: модели, тенденции, управление. — М.: Инфра-М, 2019.
4. Аверьянов В.В. Системное мышление и системный анализ. — М.: URSS, 2012.

5. Балацкий Е.В. Институциональная экономика: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2017.
6. Барни Дж. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17, № 1. P. 99–120.
7. Бреснахан Т., Трайттенберг М. General Purpose Technologies: Engines of Growth // Journal of Econometrics. 1995. Vol. 65, № 1. P. 83–108.
8. Брайндженссон Э., МакАфи Э. Вторая машина эпохи. Работа, прогресс и процветание в эпоху блестящих технологий. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
9. Брайндженссон Э., Хит Л. Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance // Journal of Economic Perspectives. 2000. Vol. 14, № 4. P. 23–48.
10. Вебер М. Хозяйство и общество. Очерки понимающей социологии. — М.: Канон, 2016 (оригинал 1922).
11. Глазьев С.Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса. — М.: Экономика, 2010.
12. Грант Р. Современный стратегический анализ. — СПб.: Питер, 2010.
13. Друкер П.Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. — М.: Вильямс, 2008.
14. Дынкин А.А., Порфириев Б.Н. Глобальные тренды: вызовы и возможности для России. — М.: Весь Мир, 2018.
15. Зубоф Ш. Эпоха надзорного капитализма. — М.: Изд-во Института Гайдара, 2020.
16. Иноземцев В.Л. Несовременная страна. Экономика и политика современной России. — М.: Европа, 2019.
17. Кастьельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. — М.: ГУ ВШЭ, 2000.
18. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег. — М.: Гелиос АРВ, 2007 (оригинал 1936).
19. Клейнер Г.Б. Экономика. Модели. Микроэкономика. — М.: Наука, 2011.
20. Клейнер Г.Б. Системная модернизация российской экономики. — М.: Финансы и статистика, 2013.
21. Княгинин В.Н. Национальные и региональные экосистемы цифровой экономики. — СПб.: Фонд «Центр стратегических разработок «Северо-Запад», 2018.
22. Коуз Р. The Nature of the Firm // Economica. 1937. Vol. 4, № 16. P. 386–405.
23. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. — М.: Экономика, 2002 (оригинал 1925).
24. Лапидус Л.В. Управление инновациями и проектами. — М.: Инфра-М, 2014.
25. Львов Д.С. Экономика развития. — М.: Экономика, 2010.
26. Марч Дж. Decisions and Organizations. — Oxford: Blackwell, 1993.
27. Мур Д. Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. — New York: HarperBusiness, 1996 (концепция 1993–1996).
28. Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. — М.: Дело, 2002 (оригинал 1982).
29. Нестик Т.А. Психология цифрового общества. — М.: Аспект Пресс, 2021.
30. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. — М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997 (оригинал 1990).
31. Нуреев Р.М. Курс институциональной экономики. — М.: Норма, 2015.
32. Остервалдер А., Пенье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. — М.: Альпина Паблишер, 2011 (оригинал 2010).
33. Пенроуз Э. Теория роста фирмы. — М.: Дело, 2007 (оригинал 1959).
34. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. — М.: Международные отношения, 1993.

35. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Паблишер, 2011 (оригинал 1980; 1985).
36. Полтерович В.М. Институциональные ловушки и экономические реформы. — М.: Экономика, 2016.
37. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014 (оригинал 2011).
38. Саймон Г. Административное поведение. — М.: ГУ ВШЭ, 2007 (оригинал 1947).
39. Сен А. Развитие как свобода. — М.: Новое издаательство, 2004 (оригинал 1999).
40. Стиглиц Дж.Е. Ревущие девяностые. — М.: Эксмо, 2010.

Сведения об авторах

Попов Евгений Васильевич, чл.-к. РАН, здн РФ, директор Центра соц-экономических исследований Уральского института управления РАНХиГС

Симонова Виктория Львовна, К.э.н., заместитель директора Центра соц-экономических исследований Уральского института управления РАНХиГС

Пекин Максим Анатольевич, Соискатель ученой степени Центра соц-экономических исследований Уральского института управления РАНХиГС, Россия; Директор НИР-Центра (ООО «СЗ «УГМК-Навигатор»)

Information about the authors

Popov Evgeny Vasiliyevich, Ph.D., Russian Academy of Sciences, ZDN RF, Director of the Center for Social and Economic Research at the Ural Institute of Management, RANEPA

Simonova Victoria Lvovna, PhD in Economics, Deputy Director of the Center for Social and Economic Research at the Ural Institute of Management, RANEPA

Pekin Maxim Anatolyevich, Candidate of the Academic degree of the Center for Social and Economic Research of the Ural Institute of Management, RANEPA, Russia; Director of the Research Center (LLC "SZ "UGMK-Navigator")

Рабаданова Джамиля Аминулаевна,
Дагестанский государственный университет
Амирханова Раисат Магомедовна,
Дагестанский государственный университет

Роль федерального казначейства в управлении государственными и муниципальными финансами

Аннотация. В статье исследуется роль Федерального казначейства Российской Федерации как ключевого института в системе управления государственными и муниципальными финансами. Проанализированы основные функции казначайской системы, включая кассовое обслуживание исполнения бюджетов, контроль за целевым использованием бюджетных средств и управление единым казначайским счетом. На основе статистических данных за 2022-2024 годы проведен анализ динамики исполнения федерального бюджета через систему Федерального казначейства. Выявлены современные тенденции цифровизации казначайской системы и направления совершенствования механизмов финансового контроля. В заключение следует отметить, что дальнейшее развитие казначайской системы должно быть направлено на формирование единого цифрового пространства управления общественными финансами, обеспечивающего сквозную интеграцию всех участников бюджетного процесса. Это предполагает не только широкое внедрение передовых информационных технологий – таких как искусственный интеллект, блокчейн и аналитика больших данных, – но и трансформацию методов финансового контроля в сторону проактивного, риск-ориентированного подхода. Такая модель позволит повысить прозрачность, эффективность и предсказуемость использования бюджетных средств, укрепляя тем самым финансовую устойчивость и доверие к публичной власти.

Ключевые слова: Федеральное казначейство, бюджетная система, казначайское исполнение бюджета, единый казначайский счет, финансовый контроль, государственные финансы, муниципальные финансы.

Rabadanova Jamila Aminulayevna
Dagestan State University,
Amirkhanova Raisat Magomedovna
Dagestan State University,

The role of the federal treasury in managing public and municipal finances

Abstract. The article examines the role of the Federal Treasury of the Russian Federation as a key institution in the management of public and municipal finances. The main functions of the treasury system, including cash service for budget execution, control over the targeted use of budget funds, and management of a single treasury account, are analyzed. Based on statistical data for 2022-2024, the article analyzes the dynamics of the execution of the federal budget through the Federal Treasury system. Current trends in the digitalization of the treasury system and areas for improving financial control mechanisms are identified. In conclusion, it should be noted that the further development of the treasury system should be aimed at creating a single digital space for public finance management, ensuring end-to-end integration of all participants in the budget process. This implies not only the widespread introduction of advanced information technologies such as artificial intelligence, blockchain, and big data analytics, but also the transformation of financial control methods towards a

proactive, risk-based approach. This model will increase transparency, efficiency, and predictability in the use of budget funds, thereby strengthening financial stability and trust in public authorities.

Keywords: Federal Treasury, budget system, treasury execution of the budget, unified treasury account, financial control, public finances, municipal finances.

Эффективное управление государственными и муниципальными финансами является одним из важнейших условий обеспечения экономической стабильности и устойчивого развития страны. В системе органов исполнительной власти, осуществляющих управление финансами, особая роль принадлежит Федеральному казначейству, которое представляет собой единую централизованную систему органов казначейства, подведомственную Министерству финансов Российской Федерации.

Создание казначайской системы в России в 1992 году стало важнейшим этапом реформирования бюджетного процесса и перехода к рыночной экономике. За более чем тридцатилетний период своего существования Федеральное казначейство трансформировалось из органа, осуществляющего преимущественно учетно-контрольные функции, в современный высокотехнологичный институт управления государственными финансами.

Актуальность исследования роли Федерального казначейства обусловлена необходимостью повышения эффективности использования бюджетных средств в условиях ограниченности финансовых ресурсов, а также продолжающейся цифровой трансформацией бюджетного процесса.

Федеральное казначейство выполняет широкий спектр функций, связанных с управлением государственными и муниципальными финансами. К основным направлениям деятельности относятся [1]:

Кассовое обслуживание исполнения бюджетов. Федеральное казначейство осуществляет кассовое обслуживание исполнения бюджетов всех уровней бюджетной системы Российской Федерации. Данная функция предполагает проведение и учет операций по кассовым поступлениям в бюджеты и кассовым выплатам из бюджетов. По состоянию на 2024 год на казначайском обслуживании находится более 500 тысяч участников бюджетного процесса, включая федеральные, региональные и муниципальные органы власти, а также бюджетные и автономные учреждения. [8]

Управление средствами на едином казначайском счете. Одним из ключевых инструментов управления государственными финансами является единый казначайский счет (ЕКС), на котором аккумулируются средства федерального бюджета, бюджетов государственных внебюджетных фондов, а также средства бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов. Система ЕКС позволяет обеспечить централизованный учет и контроль движения бюджетных средств, оптимизировать управление ликвидностью и снизить издержки по обслуживанию государственного долга. [2]

Предварительный и текущий контроль. Федеральное казначейство осуществляет предварительный и текущий контроль за ведением операций со средствами федерального бюджета главными распорядителями, распорядителями и получателями средств федерального бюджета. [3]

Управление государственным долгом. В рамках полномочий по управлению государственным долгом Федеральное казначейство осуществляет операции с государственными ценными бумагами, ведет государственную долговую книгу Российской Федерации, осуществляет обслуживание государственных гарантий. [4]

Для оценки эффективности деятельности Федерального казначейства целесообразно проанализировать динамику показателей исполнения федерального бюджета за последние годы [5].

Таблица 1 – Основные показатели исполнения федерального бюджета через систему Федерального казначейства за 2022-2024 годы

Показатель	2022	2023	2024 (оценка)	Темп роста 2024/2022, %
Доходы федерального бюджета, млрд руб.	27 766,9	29 052,8	31 485,3	113,4
Расходы федерального бюджета, млрд руб.	31 040,0	32 385,6	36 662,0	118,1
Дефицит (-) / профицит (+), млрд руб.	-3 273,1	-3 332,8	-5 176,7	–
Количество операций по ЕКС, млн	1 853,6	2 047,3	2 253,8	121,6
Средний остаток средств на ЕКС, млрд руб.	8 456,2	7 892,4	7 234,5	85,6

Источник: составлено автором на основе данных Федерального казначейства и Министерства финансов РФ

Данные таблицы 1 свидетельствуют о росте объемов операций, проходящих через систему Федерального казначейства. За анализируемый период количество операций по единому казначайскому счету увеличилось на 21,6%, что отражает расширение функций казначейства и увеличение числа участников бюджетного процесса, переведенных на казначайское обслуживание.

Важным показателем эффективности управления государственными финансами является структура исполнения расходов федерального бюджета по функциональной классификации. [6]

Таблица 2 – Структура расходов федерального бюджета по основным разделам в 2023-2024 годах

Раздел расходов	2023		2024 (оценка)	
	млрд руб.	уд. вес, %	млрд руб.	уд. вес, %
Общегосударственные вопросы	2 914,3	9,0	3 299,6	9,0
Национальная оборона	5 041,7	15,6	6 399,2	17,5
Национальная безопасность и правоохранительная деятельность	3 628,4	11,2	4 399,3	12,0
Национальная экономика	6 171,8	19,1	6 599,4	18,0
Жилищно-коммунальное хозяйство	388,9	1,2	440,1	1,2
Образование	1 426,8	4,4	1 613,1	4,4
Здравоохранение	1 620,6	5,0	1 833,1	5,0
Социальная политика	7 773,0	24,0	8 078,2	22,0
Обслуживание государственного долга	1 879,5	5,8	2 200,0	6,0
Прочие расходы	1 540,6	4,7	1 800,0	4,9
Итого расходов	32 385,6	100,0	36 662,0	100,0

Источник: составлено автором на основе данных Федерального казначейства

Анализ структуры расходов федерального бюджета показывает, что наибольший удельный вес занимают расходы на социальную политику, национальную экономику и национальную оборону. Федеральное казначейство обеспечивает своевременное и целевое направление средств по всем функциональным направлениям расходов, осуществляя контроль на каждом этапе бюджетного процесса.

Следует упомянуть, что важнейшим направлением развития казначайской системы в современных условиях является цифровая трансформация. Федеральное казначейство реализует комплекс мероприятий по внедрению цифровых технологий в процессы управления государственными финансами.[7]

К примеру, государственная интегрированная информационная система управления общественными финансами «Электронный бюджет», которая представляет собой единую платформу, обеспечивающую информационное взаимодействие всех участников бюджетного процесса. Система включает более 50 подсистем и сервисов, охватывающих все этапы бюджетного процесса: от планирования до контроля исполнения бюджетов. [17;18]

Внедрение технологий искусственного интеллекта и машинного обучения позволяет автоматизировать процессы финансового контроля, выявлять аномалии в операциях с бюджетными средствами, прогнозировать кассовые разрывы и оптимизировать управление ликвидностью на едином казначейском счете. [9]

Применение технологии распределенных реестров (блокчейн) рассматривается как перспективное направление для повышения прозрачности и безопасности операций с государственными финансами, противодействия коррупции и нецелевому использованию бюджетных средств. [10]

Несмотря на значительные достижения в развитии казначейской системы, существует ряд проблем, требующих решения. К числу основных проблем относятся: недостаточная интеграция информационных систем различных уровней бюджетной системы, что затрудняет обмен данными и снижает оперативность принятия управленческих решений; высокая нагрузка на информационную инфраструктуру в связи с ростом объемов обрабатываемой информации; необходимость дальнейшего развития аналитических возможностей системы для повышения качества финансового планирования и прогнозирования. [11]

Направлениями совершенствования деятельности Федерального казначейства могут стать: развитие единого информационного пространства управления общественными финансами на основе интеграции федеральных, региональных и муниципальных информационных систем; расширение применения технологий больших данных и предиктивной аналитики для повышения качества управления государственными финансами; совершенствование механизмов финансового контроля на основе риск-ориентированного подхода; развитие казначейского сопровождения государственных контрактов как инструмента повышения эффективности использования бюджетных средств. [13;14]

Федеральное казначейство играет ключевую роль в системе управления государственными и муниципальными финансами Российской Федерации. Осуществляя кассовое обслуживание исполнения бюджетов всех уровней, управление средствами на едином казначейском счете, предварительный и текущий контроль за использованием бюджетных средств, казначейская система обеспечивает прозрачность, эффективность и результативность бюджетного процесса. [15]

Проведенный анализ показал устойчивую динамику роста объемов операций, проходящих через систему Федерального казначейства, что свидетельствует о расширении его функций и повышении роли в управлении государственными финансами. Цифровая трансформация деятельности казначейства открывает новые возможности для повышения качества финансового менеджмента, развития аналитических инструментов и совершенствования механизмов контроля. [16]

Дальнейшее развитие казначайской системы должно быть направлено на создание единого цифрового пространства управления общественными финансами, интеграцию всех участников бюджетного процесса, внедрение передовых информационных технологий и совершенствование методов финансового контроля на основе риск-ориентированного подхода. [17]

Список источников

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 12.12.2023) // Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 31. – Ст. 3823.
2. Постановление Правительства РФ от 01.12.2004 № 703 «О Федеральном казначействе» (ред. от 14.09.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2004. – № 49. – Ст. 4908.
3. Афанасьев М.П., Беленчук А.А., Кривогов И.В. Бюджет и бюджетная система: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2023. – 780 с.
4. Вахрушина М.А., Пашкова Л.В. Управленческий учет в бюджетных организациях: учебное пособие. – М.: Вузовский учебник, 2022. – 156 с.
5. Годин А.М., Подпорина И.В. Бюджетная система Российской Федерации: учебник. – 12-е изд., испр. и доп. – М.: Дашков и К°, 2023. – 342 с.
6. Ковалева Т.М., Барулин С.В. Бюджетная политика и бюджетное планирование в Российской Федерации: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2022. – 298 с.
7. Нешитой А.С., Воскобойников Я.М. Финансы: учебник. – 12-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К°, 2023. – 352 с.
8. Поляк Г.Б. Бюджетная система России: учебник для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. – 703 с.
9. Артюхин Р.Е. Цифровизация казначайской системы исполнения бюджета как инструмент повышения эффективности бюджетных расходов // Финансы и кредит. – 2023. – Т. 29. – № 4. – С. 820-843.
10. Беленчук А.А., Вагин В.В. Формирование системы казначайских платежей в российской практике // Финансовый журнал. – 2022. – № 3. – С. 27-40.
11. Гамукин В.В. Казначайское обслуживание бюджетов: современное состояние и направления развития // Бюджет. – 2023. – № 7. – С. 64-68.
12. Дементьев Д.В. Развитие системы управления государственными финансами на основе казначайского сопровождения // Экономика. Налоги. Право. – 2022. – № 6. – С. 108-117.
13. Ермакова Е.А. Казначайская система исполнения бюджета: опыт, проблемы, перспективы // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2023. – № 2. – С. 132-149.
14. Киреева Е.В., Цыбульская М.В. Единый казначайский счет как инструмент управления ликвидностью бюджетной системы // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 11. – С. 225-229.
15. Лавров А.М., Бежаев О.Г. Информатизация бюджетного процесса и цифровая трансформация государственного управления // Финансовый журнал. – 2023. – № 1. – С. 9-26.
16. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации. URL: <https://minfin.gov.ru> (дата обращения: 15.12.2025).
17. Официальный сайт Федерального казначейства. URL: <https://roskazna.gov.ru> (дата обращения: 15.12.2025).
18. Портал государственной интегрированной информационной системы управления общественными финансами «Электронный бюджет». URL: <https://budget.gov.ru> (дата обращения: 15.12.2025).

Сведения об авторах

Рабаданова Джамиля Аминулаевна, к.э.н., доцент кафедры «Финансы и кредит» ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет», Россия, г. Махачкала
Амирханова Раисат Магомедовна, соискатель ученой степени кафедры «Финансы и кредит» ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет», Россия, г. Махачкала

Information about the authors

Rabadanova Jamilya Aminulayevna, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Finance and Credit, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Amirkhanova Raisat Magomedovna, PhD Candidate, Professor of the Department of Finance and Credit, Dagestan State University, Dagestan, Makhachkala, Russia

УДК 368.914

DOI 10.26118/4625.2025.80.64.023

Рябичева Ольга Ивановна

Дагестанский государственный университет

**Анализ и оценка деятельности негосударственных
пенсионных фондов в Российской Федерации**

Аннотация. В современных условиях формированию дополнительных доходов людям преклонного возраста способствует механизм негосударственного пенсионного страхования. Развитие системы негосударственного пенсионного страхования является важным элементом формирования в России цивилизованного финансового рынка. Добровольное и обязательное пенсионное страхование взаимосвязаны и взаимодополняемы, а точкой их пересечения смело можно выделить негосударственные пенсионные фонды. В ситуации, когда в структуре населения России количество пенсионеров из года в год возрастает, а количество трудоспособного населения сокращается, должна усиливаться роль негосударственных пенсионных фондов. В статье проведен анализ и дана оценка деятельности негосударственных пенсионных фондов в Российской Федерации.

Ключевые слова: пенсионное страхование; негосударственные пенсионные фонды; пенсионное обеспечение; пенсионные выплаты, пенсионные резервы; пенсионные накопления; Программа долгосрочных сбережений.

Ryabicheva Olga Ivanovna

Dagestan State University

**Analysis and evaluation of the activities
of non-governmental organizations pension funds
in the Russian Federation**

Annotation. In modern conditions, the formation of additional income for elderly people is facilitated by the mechanism of non-state pension insurance. The development of the non-state pension insurance system is an important element in the formation of a civilized financial market in Russia. Voluntary and compulsory pension insurance are interrelated and complementary, and their intersection point can be safely identified as non-governmental pension funds. In a situation where the number of pensioners in the Russian population is increasing from year to year, and the number of able-bodied people is decreasing, the role of non-governmental pension funds should be strengthened. The article analyzes and evaluates the activities of non-governmental pension funds in the Russian Federation.

Keywords: pension insurance; non-governmental pension funds; pension provision; pension payments, pension reserves; pension savings; Long-term savings program.

Как и любой механизм, государство не может обойтись без таких важных многочисленных организаций, как пенсионные фонды. Пенсионный фонд – это одна из ключевых организаций любого государства, являющаяся одним из самых важных учреждений в стране. Именно поэтому существует как государственный пенсионный фонд, так и негосударственные пенсионные фонды. Граждане каждого государства заинтересованы в том, чтобы иметь возможность выбрать негосударственную организацию для отчисления пенсионных взносов.

Добровольное и обязательное пенсионное страхование взаимосвязаны и взаимодополняемы, а точкой их пересечения смело можно выделить негосударственные пенсионные фонды.

В ситуации, когда в структуре населения России количество пенсионеров из года в год возрастает, а количество трудоспособного населения сокращается, должна усилиться роль негосударственных пенсионных фондов.

Негосударственный пенсионный фонд (НПФ) – некоммерческая организация, аккумулирующая денежные средства для выплаты пенсии и пособий своим клиентам. Деятельность НПФ регламентируется Федеральным законом №75-ФЗ от 07.05.1998 г. «О негосударственных пенсионных фондах», который определяет порядок создания и условия существования фонда. НПФ является самостоятельным юридическим лицом и финансовой организацией, не связанной непосредственно с государственной пенсионной системой.

Негосударственные пенсионные фонды являются вспомогательным инструментом функционирования социального государства, мероприятия которого направлены на повышение уровня жизни граждан пенсионной возрастной категории.

В Российской Федерации первые негосударственные пенсионные фонды стали создаваться еще в конце 80- и начале 90-х годов XX столетия. «Первым НПФ стал Негосударственный пенсионный фонд работников науки. Его появление еще во времена СССР означает, что ученые понимали значение такого Фонда для формирования будущих пенсионных выплат в условиях меняющейся в стране социально-экономической и политической ситуации.

С появлением Указа Президента РФ «О негосударственных пенсионных фондах» от 16 сентября 1992 г. № 1077 численность негосударственных пенсионных фондов заметно увеличилась. На основе данного Указа было создано значительное количество негосударственных пенсионных фондов. При этом многие из них фактически не выполняли свои функции, а были своеобразными финансовыми пирамидами по «законному» отъему денег у неискушенных российских граждан. Именно в этот период существования негосударственных пенсионных фондов был нанесен значительный моральный ущерб не только отдельным гражданам страны, но также и всей системе пенсионного страхования.

Рынок НПФ создавался как независимый от государства институт по аккумулированию, сохранению и приумножению пенсионных средств граждан. В действительности накопительная часть пенсии «заморожена», доходность ряда фондов неудовлетворительна, многие граждане продолжают терять свои накопления из-за досрочных переходов, а рынок сконцентрировался в руках крупных государственных структур.

Негосударственные пенсионные фонды осуществляют деятельность по негосударственному пенсионному обеспечению (НПО), формированию долгосрочных сбережений (ПДС — программа долгосрочных сбережений) и обязательному пенсионному страхованию (ОПС).

В рамках НПО фонды осуществляют управление средствами пенсионных резервов, формирующимися за счет исключительно добровольных пенсионных взносов юридических и физических лиц.

Средства НПФ являются источником так называемых длинных денег. Одним из главных трендов последних лет является увеличение доли вложений НПФ в реальный и государственный секторы экономики на фоне сокращения финансового сектора.

Деятельность НПФ подвергается многоуровневому контролю, что позволяет обеспечить высокую надежность их деятельности. Кроме того, фонды должны ежегодно проводить аудиторское оценивание своей деятельности. Для повышения надежности НПФ в 2014 г. были предприняты дополнительные меры: была создана система гарантирования пенсионных накоплений, была проведена реорганизация НПФ в акционерные общества.

Как страховщики, НПФ занимаются исключительно страхованием пенсионных рисков, в силу чего их инвестиционная деятельность строится достаточно консервативно,

преследуя прежде всего сохранение ресурсов, а уже затем, их прирост. Определено пенсионная направленность деятельности данных финансовых институтов предопределяет создание для них специальных режимов деятельности, формируя их преимущества перед другими организаторами негосударственного страхования.

НПФ действуют строго в соответствии с действующим российским законодательством. Основным нормативным правовым актом является Федеральный закон от 07.05.1998 №75-ФЗ «О негосударственных пенсионных фондах» [1]. Фонд осуществляет свою деятельность исключительно в интересах своих клиентов. Для этого сформированные пенсионные активы передаются управляющей компании, которая инвестирует их в ценные бумаги, размещает в депозитах, использует другие финансовые инструменты с целью дальнейшего получения прибыли. Полученная по итогам года инвестиционная прибыль распределяется между участниками фонда пропорционально суммам, находящимся на индивидуальных счетах участников [7, с. 25].

По сути, негосударственные пенсионные фонды осуществляют страховую деятельность, заключая специфические страховые обязательства. Недостатками НПФ являются повышенные риски участия в программах негосударственного формирования пенсии.

Новым инструментом долгосрочных сбережений, введенным на финансовый рынок по инициативе государства, является программа долгосрочных сбережений, запущенная в 2024 году. Это добровольный накопительно-сберегательный продукт, позволяющий гражданам формировать капитал за счет личных средств и пенсионных накоплений [6, с. 152].

Далее рассмотрим показатели НПФ в России.

К концу 2023 года в РФ было зарегистрировано 37 НПФ. Из них 25 осуществляли деятельность по ОПС, 35 – по НПО. За 2024 г. количество НПФ не поменялось. Хотя при этом 3 НПФ были реорганизованы в форме присоединения к другим НПФ, 1 НПФ добровольно отказался от лицензии, и появилось 4 новых НПФ. Из 37 НПФ на конец 2024 года 25 фондов работали с ОПС, 33 фонда – с НПО. (рис. 1)



Рисунок 1 – Динамика количества НПФ, ед.
(составлено автором [8])

К началу 2025 года в России насчитывалось 37 действующих НПФ. В любом из них можно заключить договор о добровольной накопительной пенсии, в 33-м – договор по ПДС. С обязательной накопительной пенсией работало только 27 НПФ [2].

К концу 1 квартала 2025 года в РФ действовало уже 38 негосударственных пенсионных фондов. (рис. 2)

33 НПФ к концу 2024 года работали с ПДС. Из них 4 являются новыми фондами, 3 – были созданы крупными банками, 1 – страховой компанией [5].

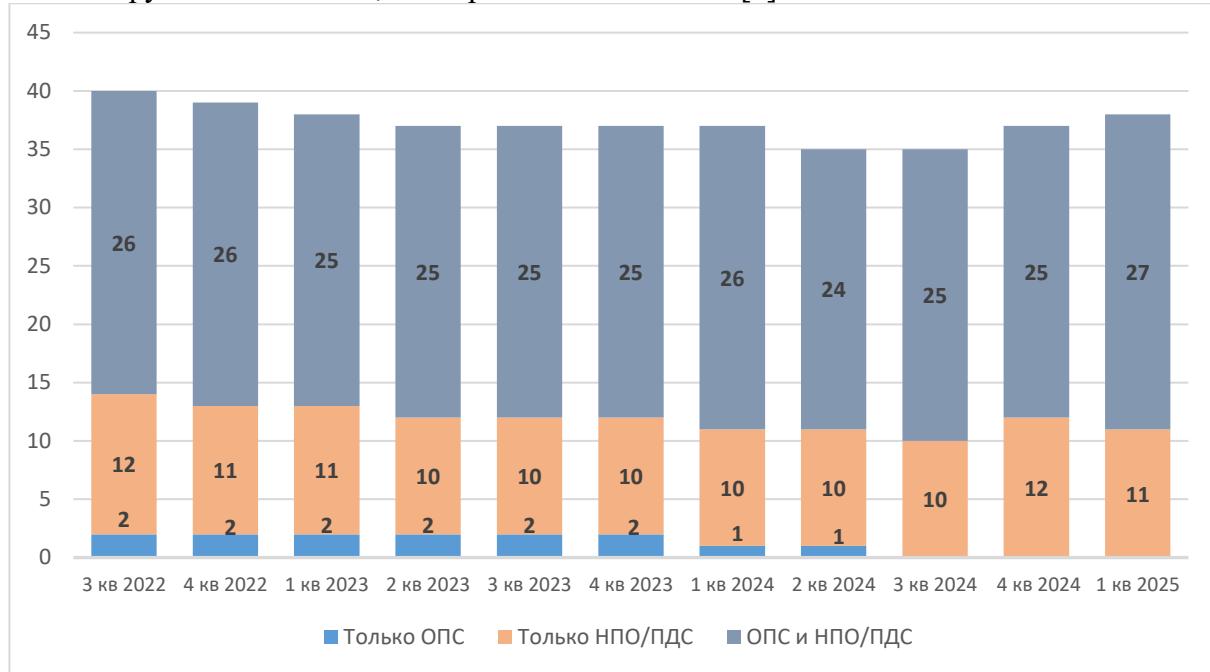


Рисунок 2 – Количество НПФ по видам деятельности, ед.
(составлено автором [8])

Рост совокупного портфеля пенсионных средств (сумма пенсионных средств НПФ и СФР) в 2024 году ускорился до 7,5%, и на конец года его объем составил 8,1 трлн рублей (в 2023 г. – 7,5 трлн руб., в 2022 г. – 7 трлн. руб.). Но по отношению к ВПП данного портфеля произошло уменьшение (с 4,3 до 4,0%). Ускорение во многом было связано с притоком вкладчиков и средств в ПДС. Данный прирост пенсионных средств был обеспечен увеличением пенсионных резервов за счет притока средств в ПДС и НПО, а также за счет положительной доходности от размещения ПР. Основной рост (более половины) произошел в IV квартале.

Если рассмотреть суммы взносов, произведенных в 2024 году, то надо отметить здесь, что 101,6 млрд руб. – это взносы по договорам ПДС, 160,9 млрд рублей – взносы в программу НПО.

Проанализировав данные Банка России, видим, что объем вложений россиян в негосударственные пенсионные фонды (НПФ) выросли за 2024 года на 80% по сравнению с 2023 годом и составили 260 млрд рублей.

По итогам 2024 года взносы российских граждан и компаний в финансовые инструменты НПФ составили 260 миллиардов рублей. Это на 80% больше показателей 2023 года. Драйвером роста интереса россиян к НПФ, по мнению экспертов фонда, стала программа долгосрочных сбережений, которая была запущена в 2024 году. Сберегательные взносы в рамках ПДС составили 101,6 млрд рублей, таким образом, обеспечив 39% от общего объема взносов.

Всего, как подсчитали эксперты, самостоятельно в программу долгосрочных сбережений и пенсионные программы от НПФ россияне направили 145,5 млрд рублей. Среди регионов-лидеров, жители которых больше всего вложили в эти финансовые инструменты от НПФ: Москва (21,3 млрд рублей); Московская область (8,6 млрд рублей); Санкт-Петербург (6,1 млрд рублей); Татарстан (4,7 млрд рублей) и Ханты-Мансийский автономный округ (4,3 млрд рублей).

По итогам 2024 года взносы российских компаний по программам НПФ достигли 114,7 млрд рублей, что на 25% больше, чем в 2023 году. Эксперты связывают положительную динамику с ростом интереса отечественного бизнеса к корпоративным

пенсионным программам, которые выступают дополнительным инструментом мотивации персонала.

Как видно на рисунке 3, пенсионные резервы на конец 2024 года составили 2,1 трлн руб., пенсионные накопления – 3,5 трлн руб., портфели ПН СФР увеличились – 2,5 трлн рублей. Таким образом, инвестиционный портфель пенсионных средств НПФ на начало 2025 года составил 5,6 трлн рублей. Объем средств негосударственных пенсионных фондов по итогам I квартала 2025 года составил 5,7 трлн руб.

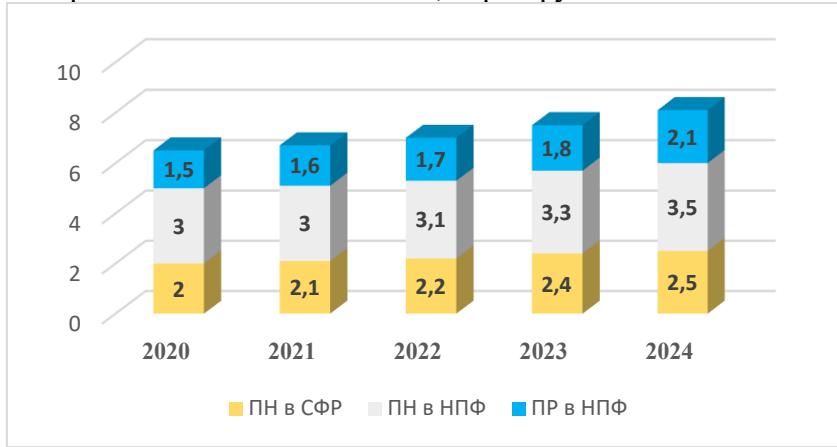


Рисунок 3 – Объем пенсионных средств НПФ и СФР в 2020-2024 гг. (трлн руб.)
(составлено автором [8])

Суммарный объем активов НПФ за 2024 год достиг 5871,7 млрд рублей, увеличившись за год на 454,7 млрд. рублей, а в сравнении с 2022 годом на 1083,1 млрд рублей. (рис. 4)

Объем пенсионных накоплений НПФ на начало 2025 года составил 3416,2 млрд. рублей, что больше объема на начало 2024 года на 136,7 млрд. рублей, и больше объема на начало 2023 года на 430,9 млрд. рублей. (рис. 5)

Объем пенсионных резервов НПФ за 2024 год вырос на 274,5 млрд. рублей и составил 2098,3 млрд рублей, в сравнении с 2022 годом увеличившись на 541,7 млрд рублей. (рис. 6)

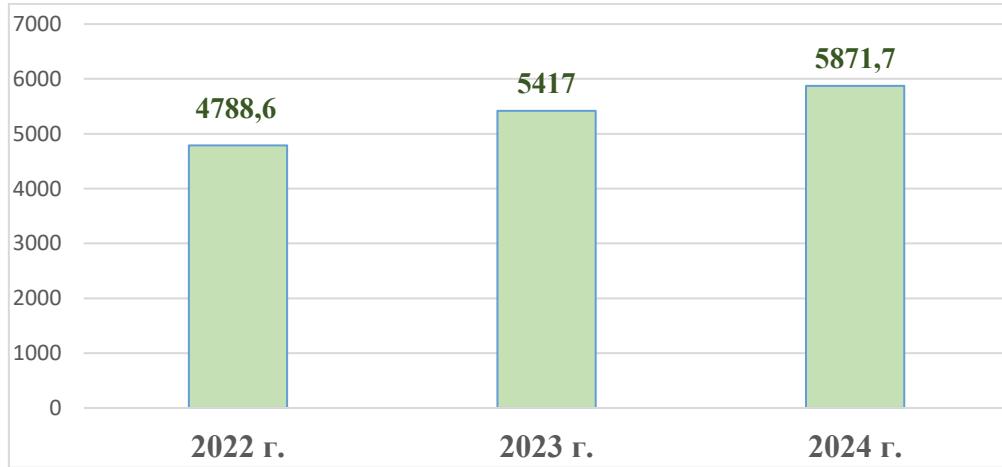


Рисунок 4 – Суммарный объем активов НПФ (млрд руб.)
(составлено автором [8])

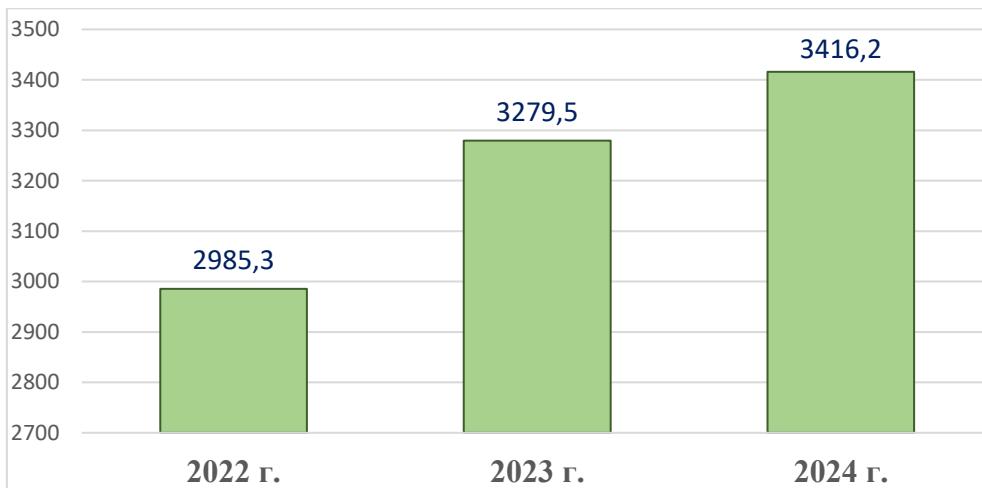


Рисунок 5 – Объем пенсионных накоплений НПФ в 2022-2024 гг. (млрд руб.)
(составлено автором [8])

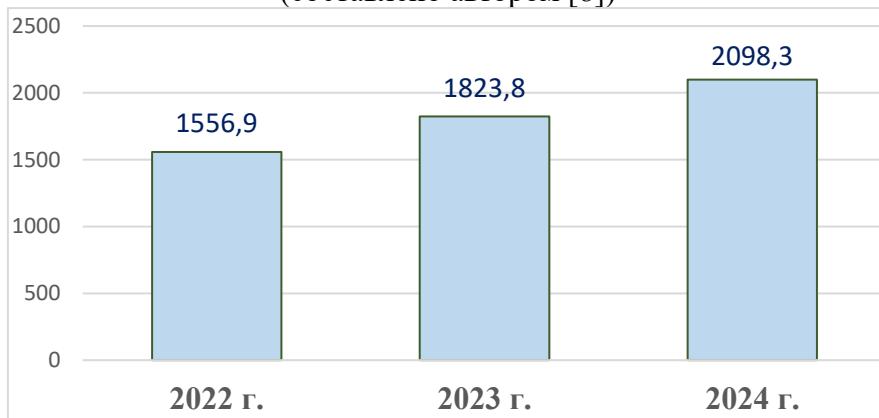


Рисунок 6 – Объем пенсионных резервов НПФ в 2022-2024 гг. (млрд руб.)
(составлено автором [8])

Количество застрахованных лиц, формирующих свои накопления в фондах, по итогам 2024 года составило 35,9 млн человек (-0,9%), из них 912,7 тыс. человек получали пенсию в течение отчетного периода (+17,4%). Число застрахованных лиц в НПФ снизилось за счет нетто-оттока по итогам переходной кампании 2023 г., а также в связи с исключением из числа застрахованных лиц умерших граждан.

По итогам 2024 года количество участников фондов по действующим договорам составило 8,8 млн человек, из них участников по договорам негосударственного пенсионного обеспечения насчитывалось 6 млн человек (-0,5%), по договорам долгосрочных сбережений – 2,8 млн человек. Число участников фонда, получающих регулярные выплаты, составило 1,5 млн человек (-1,1%). (рис. 7)

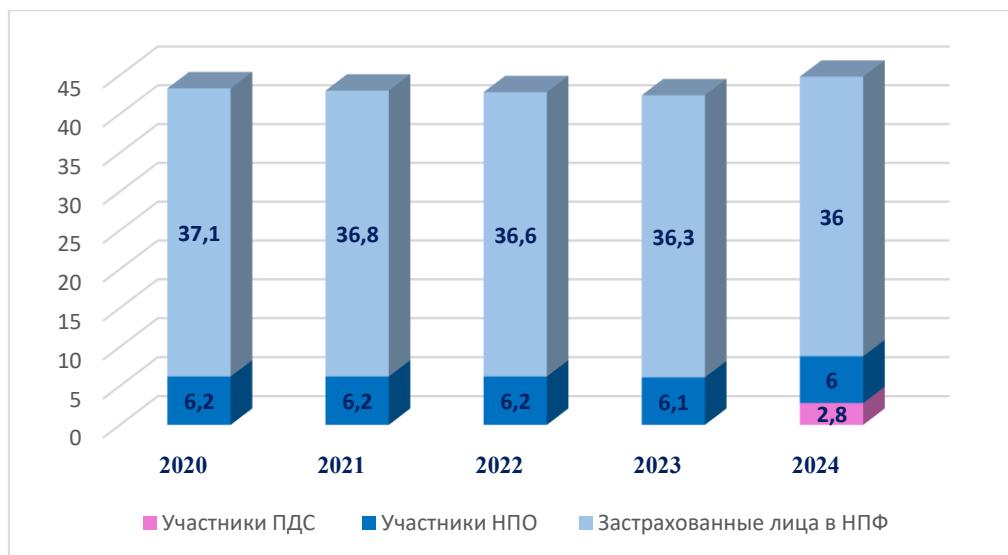


Рисунок 7 – Количество застрахованных лиц в НПФ и участников НПО и ПДС в 2020-2024 гг. (млн чел.)
(составлено автором [8])

Общее количество застрахованных в НПФ лиц, получающих пенсию, составило в 2024 году 913 тыс. человек (рис. 8). Большая часть – 749 тыс. человек (82%), это число, получивших единовременную выплату. Накопительную пенсию получают 125 тыс. человек.

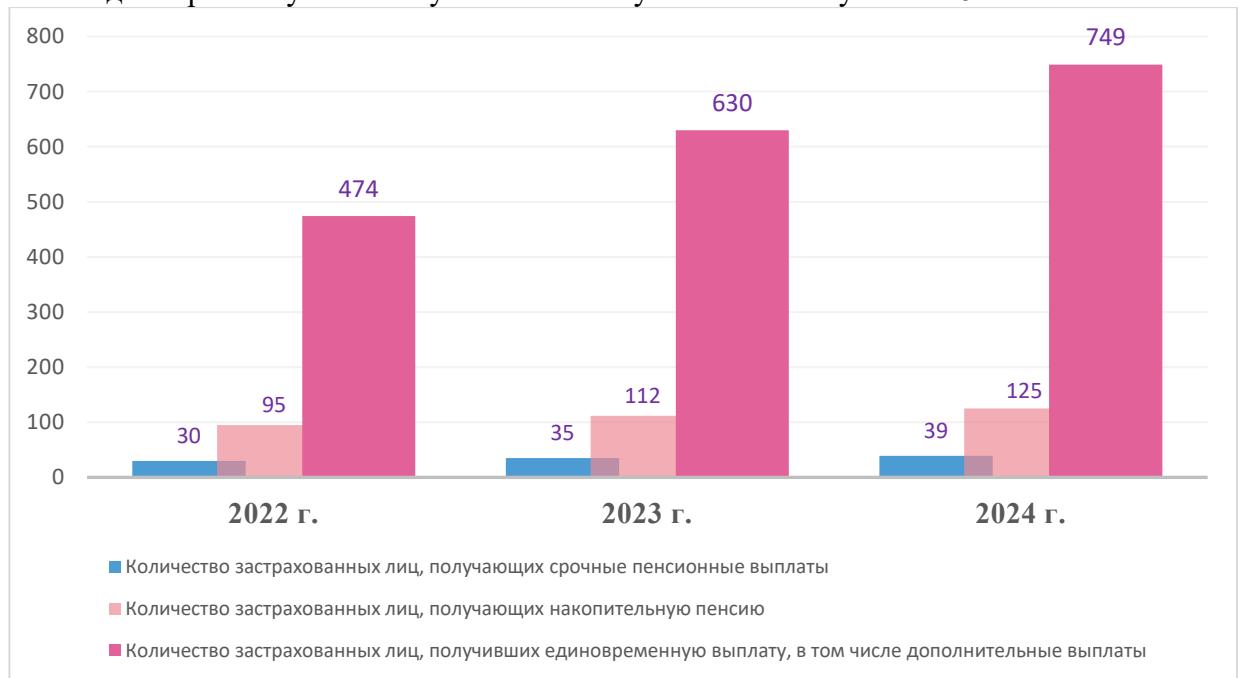


Рисунок 8 – Количество застрахованных в НПФ лиц, получающих пенсию (тыс. чел.)
(составлено автором [8])

Количество граждан, получающих пенсию по негосударственному пенсионному обеспечению, снижается. В 2024 году пенсию получали 1460 тыс. человек. (рис. 9)

2 000

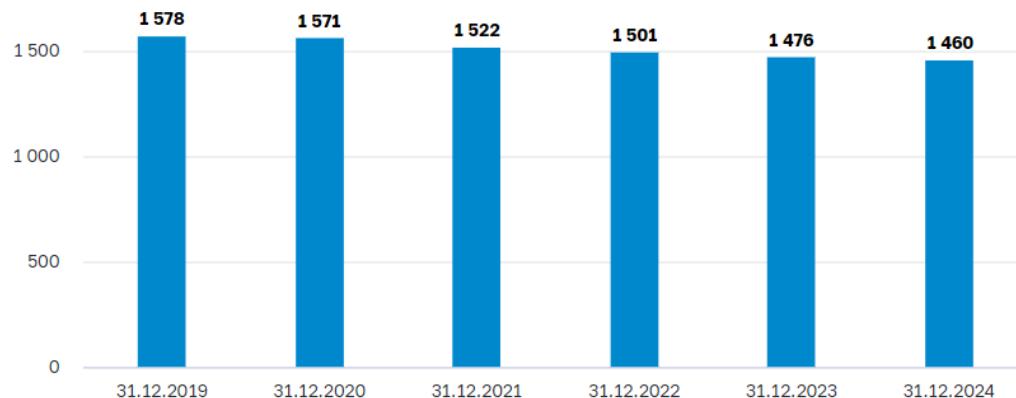


Рисунок 9 – Количество участников, получающих регулярные выплаты, тыс. чел.
[8]

80 000

60 000

40 000

20 000

0

31.12.2019

13 420
722 258

31.12.2020

14 915
903 366

31.12.2021

15 733
1 082

31.12.2022

31 495
1 265

31.12.2023

41 949
1 591

31.12.2024

58 657
1 788

- Единовременная выплата
- Накопительная пенсия
- Срочные пенсионные выплаты

Рисунок 10 – Объем выплат пенсии по ОПС, млн руб. [8]



Рисунок 11 – Объем выплат по НПО и ПДС, млн руб. [8]

Объем пенсионных выплат по обязательному пенсионному страхованию достиг 73 млрд рублей (+41,9%). Как и годом ранее, основная доля пенсий приходилась на единовременные выплаты (84,6%, или 61,8 млрд рублей).

Объем выплат по договорам негосударственного пенсионного обеспечения и договорам долгосрочных сбережений за отчетный период равен 116 млрд рублей (+8,5%) [2]. (рис. 10, 11)

С 01.01.2024 начала работать Программа долгосрочных сбережений (ПДС). Средства в ПДС могут вносить как сами граждане, так и работодатели в пользу своих работников.

Операторами ПДС стали 33 из 37 российских НПФ. В 2024 году они заключили с участниками программы более 2,9 млн договоров долгосрочных сбережений на 216 млрд рублей (с учетом софинансирования и перевода в ПДС пенсионных накоплений) [3]. По итогам 2024 года операторы ПДС заработали для клиентов до 39,45%.

Доходность граждан по ПДС граждан в 2024 году в два-три раза превысила инфляцию и в несколько раз доходность пенсионных накоплений, находящихся в системе обязательного пенсионного страхования. Максимальный результат для клиентов, заключивших договоры ПДС, показал НПФ «Ренессанс Накопления» — свыше 39% годовых.

Программа долгосрочных сбережений также стимулировала появление новых игроков на рынке НПФ, где их не было более 10 лет. В 2024 году крупные финансовые объединения создали четыре негосударственных пенсионных фонда.

В свою очередь, Банк России расширил инвестиционные возможности НПФ, упростив условия их участия в первичных публичных размещениях акций компаний (IPO). Теперь НПФ могут покупать до 10% от общего объема выпуска акций эмитента совокупной стоимостью от 3 млрд рублей (до этого порог составлял 5% и 50 млрд рублей).

Также фонды получили возможность приобретать в состав пенсионных резервов внебиржевые процентные деривативы, что дало им доступ к рынку стандартизованных

производных финансовых инструментов Московской Биржи. Эти изменения будут способствовать развитию российского фондового рынка и повышению эффективности инвестиций НПФ [3].

По состоянию на 30 апреля 2025 года количество договоров в Программе долгосрочных сбережений – 4,6 млн штук.

Объем привлеченных средств превысил 330 млрд рублей с учетом заявлений о переводе пенсионных накоплений из ОПС в ПДС и средств софинансирования.

Участие в Программе добровольное. При желании можно заключить договор долгосрочных сбережений в пользу ребенка или другого человека.

Чтобы начать формировать сбережения, необходимо заключить договор с НПФ, который является оператором Программы. Это можно сделать на сайте или в офисе НПФ. Затем участник Программы самостоятельно вносит любые суммы на свой счет. Есть возможность перевести на счет свои пенсионные накопления, но только в том НПФ, который работает в системе обязательного пенсионного страхования. Предусмотрено и государственное софинансирование. Софинансирование со стороны государства — до 36 тыс. рублей в год. Действует налоговый вычет до 60 тыс. рублей ежегодно в зависимости от размера доходов участника Программы. От уплаты НДФЛ освобождаются взносы на общую сумму до 400 тыс. рублей в год.

Государственное гарантирование сохранности средств. Все внесенные в Программу средства, включая доход от их инвестирования, будут застрахованы государством на сумму 2,8 млн рублей. Максимальный размер гарантии дополнительно увеличивается на сумму переведенных в Программу пенсионных накоплений и полученных от государства денег.

Наследование сбережений. Все сформированные средства гражданина (за вычетом уже выплаченных) в случае его смерти передаются по наследству правопреемникам, которые были указаны в договоре. Если наследники не были указаны, то — ближайшим родственникам по общему правилу наследования в соответствии с ГК РФ. Однако не наследуются сбережения, если участнику Программы уже были назначены пожизненные периодические выплаты.

Досрочное получение сбережений. Участники Программы в особых жизненных ситуациях могут получить до 100% сформированных сбережений без потери налоговых льгот и софинансирования. Например, для оплаты дорогостоящего лечения и в случае потери кормильца.

Гражданин вправе подать заявление на перевод своих пенсионных накоплений из системы обязательного пенсионного страхования в выбранный НПФ. С 1 июля 2024 года это можно сделать онлайн через портал «Госуслуги».

Полученные по Программе средства НПФ будут вкладывать в государственные ценные бумаги (ОФЗ), корпоративные облигации, акции и прочие финансовые инструменты. НПФ должны обеспечить безубыточность инвестиций для своих клиентов. Средства клиентов отделены от собственных средств НПФ в специальные портфели и не могут использоваться фондом в собственных интересах (например, для выплаты премии своим работникам).

Для обеспечения своей финансовой устойчивости НПФ обязаны соблюдать целый ряд нормативов. Так, НПФ должны иметь собственные средства (капитал) не меньше установленного размера, а для проверки своей устойчивости к внешним рискам НПФ должны не реже одного раза в квартал проходить стресс-тестирование по сценариям и методологии, которые устанавливает Банк России [8].

Только за первый год действия ПДС к ней присоединилось 2,8 млн человек. Объем вложений в программу по итогам года составил порядка 205 млрд рублей с учетом переводов пенсионных накоплений из системы обязательного пенсионного страхования. Впервые за 10 лет на рынке появилось четыре новых негосударственных пенсионных фонда (НПФ), что говорит о привлекательности программы.

В 2024 году в структуре портфелей пенсионных резервов и пенсионных накоплений НПФ сократилась доля вложений в корпоративные облигации и акции.

В IV квартале структура портфеля НПФ изменилась в пользу инвестиций в инструменты денежного рынка, которые позволяли получать доходность, близкую к уровню ключевой ставки. Вложения в ОФЗ в конце года также снизились. А вот вложения в депозиты выросли.

Рассматривая на рис. 12 средневзвешенную доходность от инвестирования средств НПФ, видим, что по итогам 2024 года она снизилась, но при этом произошел рост в последнем квартале года.

Пенсионные портфели НПФ снова проиграли инфляции.

Средневзвешенная доходность пенсионных портфелей оказалась ниже инфляции. Но ситуация резко улучшается в 2025 г. Почти пятая часть заработанного дохода ушла в карманы НПФ, УК и спецдепозитариев. Вознаграждение самих НПФ выросло в 2024 г. на 9%. Население активно вкладывается в программу долгосрочных сбережений (ПДС), а интерес к дополнительному пенсионному обеспечению снижается.

Валовая средневзвешенная доходность инвестирования пенсионных накоплений (ПН) НПФ составила в 2024 г. 9% (-0,9 п.п. к уровню 2023 г.), а пенсионных резервов (ПР) — 8,2% (-0,6 п.п. г/г). Чистые показатели, то есть после вычета всех вознаграждений, зафиксированы на уровне 7,3% и 6,6% соответственно, сообщает ЦБ. Несложные расчеты показывают, что доля комиссий негосударственных пенсионных фондов, управляющих компаний и спецдепозитариев (последние часто бывают аффилированными с НПФ) составляет около 19%, то есть посредники отобрали от заработанного примерно пятую часть. По данным Росстата, инфляция за 2024 г. составила 9,52%.

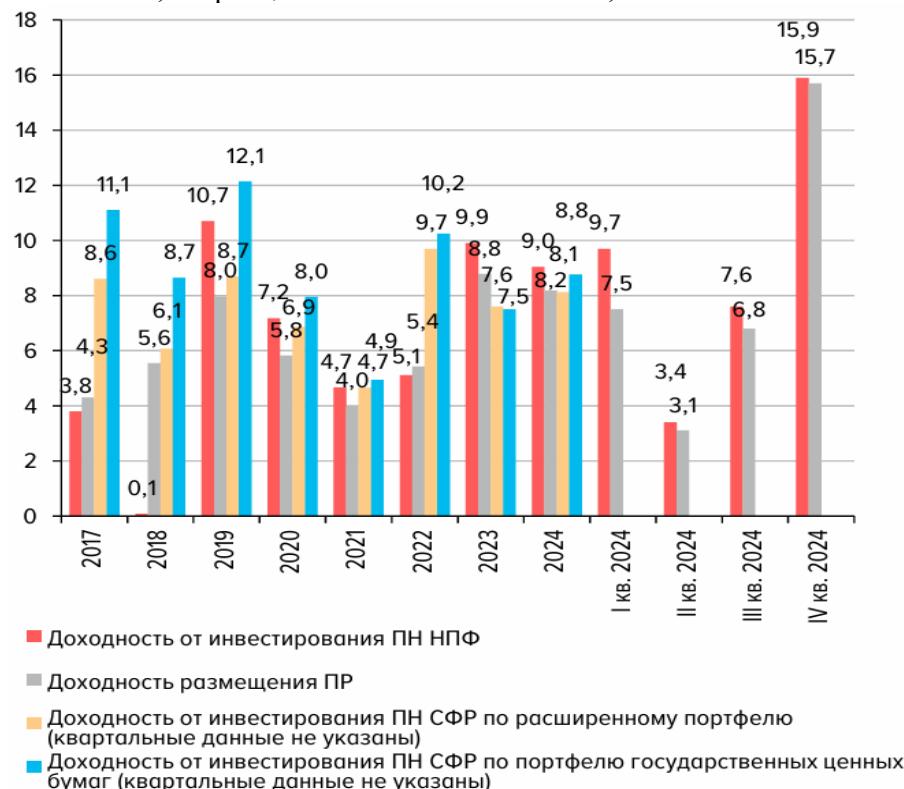


Рисунок 12 – Средневзвешенная доходность от инвестирования средств НПФ (%)
[5]

Пенсионные накопления были сформированы у ряда лиц в 2002–2013 гг. за счет отчисления на личный счет работника части страховых взносов в размере 6% от зарплаты, а также добровольных взносов. С 2014 г. накопительная часть пенсии была заморожена — все страховые взносы отражаются только на размере страховой части. Уже сформированные пенсионные накопления могут увеличиваться за счет инвестиционного дохода.

В то же время наблюдается ажиотажный интерес к программе долгосрочных сбережений, которая заработала с 1 января 2024 г.

Несмотря на то, что реальные результаты управления пенсионными активами были убыточны для будущих пенсионеров, вознаграждение самих НПФ выросло относительно 2023 г. Так, сообщает ЦБ, его переменная часть (15% от доходности) увеличилась с 41,4 млрд руб. в 2023 г. до 56,3 млрд руб. в 2024 г., а постоянная (до 0,75% от стоимости чистых активов) — снизилась до 16 млрд руб. с 24,8 млрд руб. годом ранее.

Рынок негосударственных пенсионных фондов в России претерпел значительные объективные трансформации за последние годы. После периода активного роста, связанного с реформами пенсионной системы, рынок стабилизировался и перешел в фазу устойчивого развития. Последние периоды характеризуются значительной консолидацией рынка: крупные финансово-промышленные группы и банки приобретают множественные небольшие фонды, что, в конечном счете, привело к уменьшению числа игроков и усилению конкуренции.

Банк России ужесточил надзор за деятельностью НПФ, введя более строгие требования к финансовой устойчивости и прозрачности. С одной стороны, это повысило надежность системы, но с другой выросли издержки фондов. К тому же несколько пострадала привлекательность НПФ, т.к. доходность пенсионных накоплений в НПФ снизилась в связи с общей экономической ситуацией и колебаниями на финансовых рынках. В результате НПФ все больше ориентируются на долгосрочные инвестиционные стратегии, активно внедряют цифровые технологии и предлагают клиентам онлайн-сервисы для управления накоплениями.

Негосударственное пенсионное обеспечение дает возможность каждому гражданину самостоятельно увеличить свой доход при выходе на пенсию за счет дополнительных отчислений в негосударственные пенсионные фонды.

К числу основных факторов, препятствующих развитию негосударственной пенсионной системы в нашей стране, можно отнести демографическую ситуацию, а именно неблагоприятное соотношение между количеством трудоспособного населения и пенсионерами. Причем увеличение пенсионного возраста в долгосрочной перспективе не сможет повлиять на изменение ситуации.

Кроме того, на российском рынке наблюдается высокий уровень недоверия населения к деятельности НПФ, отсутствие информированности и финансовой грамотности потенциальных получателей дополнительного пенсионного обеспечения.

Низкий уровень заработных плат также не стимулирует развитие данного направления. Такие законодательные инициативы, как увеличение минимального уровня собственных средств, мораторий на формирование накопительной части пенсии могут иметь отрицательные последствия [4, с. 91].

Сегодня активное развитие НПФ объясняется многими причинами, при этом наиболее очевидной является необходимость решения проблемы — недостаточные возможности системы государственного обязательного пенсионного страхования.

В итоге можно обозначить перспективы развития НПФ в России:

- усиление позиций на фондовом рынке;
- используя механизмы защиты вкладов, созданные с учетом имеющегося международного опыта по созданию системы отчетности и раскрытия информации, НПФ будут занимать более надежные и стабильные позиции в рыночной экономике;
- информированность населения о преимуществах работы с НПФ будет способствовать развитию рынка негосударственного пенсионного обеспечения.

В ближайшем будущем можно говорить о том, что развитие негосударственного пенсионного обеспечения будет способствовать решению основных задач пенсионной реформы в России: самостоятельное управление населением своими пенсионными накоплениями, т.е. реализации добровольной программы пенсионных накоплений [7, с. 29].

Возникает необходимость реформирования существующего подхода к инвестиционной деятельности негосударственных пенсионных фондов с целью повышения ее эффективности с акцентом на государственное стимулирование.

Список источников

1. Российской Федерации. Законы. О негосударственных пенсионных фондах: Федеральный закон от 07.05.1998 № 75-ФЗ // СПС КонсультантПлюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_18626/ (дата обращения: 20.11.2025).
2. Годовой отчет Банка России за 2024 год // Центральный Банк РФ. – URL: https://cbr.ru/Colllection/Colllection/File/55239/ar_2024.pdf (дата обращения: 16.11.2025).
3. Итоги работы Банка России 2024: коротко о главном // Центральный Банк РФ. – URL: https://cbr.ru/StaticHtml/File/173923/kgo_2024.pdf (дата обращения: 17.05.2025).
4. Казанская Н. Н. Развитие негосударственной пенсионной системы в России / Н. Н. Казанская // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 3. – С. 91-96.
5. Обзор ключевых показателей негосударственных пенсионных фондов. № 4. IV квартал 2024 года // Центральный Банк РФ. – URL: https://cbr.ru/Colllection/Colllection/File/55839/review_npf_24Q4.pdf (дата обращения 15.11.25).
6. Селезнева Ю. А. Современные тенденции развития пенсионной системы России / Ю. А. Селезнева // Социально-экономическое развитие России: проблемы и перспективы : Сборник по материалам Всероссийской научно-практической конференции, Елец, 28 ноября 2024 года. – Елец: Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина, 2024. – С. 149-153.
7. Солодкова Т. А. Особенности функционирования негосударственных пенсионных фондов / Т. А. Солодкова // Вестник науки. – 2019. – Т. 4, № 2(11). – С. 24-29.
8. Центральный Банк РФ : официальный сайт – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://www.cbr.ru/> (дата обращения: 14.11.2025).

Информация об авторах

Рябичева Ольга Ивановна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансы и кредит», Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Information about the authors

Ryabicheva Olga Ivanovna, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance and Credit, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Рябичева Ольга Ивановна,
Дагестанский государственный университет

**Анализ поступлений налоговых доходов
в республиканский бюджет Республики Дагестан**

Аннотация. Сложившаяся сегодня система межбюджетных отношений не способствует решению социально-экономических проблем территорий. Эти проблемы являются препятствием для наращивания социально-экономического потенциала государства. Проблема создания прочной доходной базы для развития регионов является важной задачей, значимость которой трудно оспаривать. В связи с этим возникает необходимость исследования проблем функционирования, а также выявления перспективных направлений развития бюджетов субъектов РФ в интересах государства и населения. В статье проведен анализ поступлений налоговых доходов в республиканский бюджет Республики Дагестан, и анализ контрольной работы налоговых органов по поступлению налоговых платежей в бюджет Республики Дагестан, дана оценка эффективности работы контрольных налоговых служб РД, выявлены проблемы и определены направления увеличения поступлений налоговых доходов в республиканский бюджет Республики Дагестан.

Ключевые слова: налоги, республиканский бюджет, налоговый потенциал, доходы бюджета, налоговый контроль, налоговые проверки.

Ryabicheva Olga Ivanovna
Dagestan State University

Analysis of tax revenue receipts to the republican budget of the Republic of Dagestan

Annotation. The current system of inter-budgetary relations does not contribute to solving the socio-economic problems of the Territories. These problems are an obstacle to building up the socio-economic potential of the state. The problem of creating a solid revenue base for the development of regions is an important task, the importance of which is difficult to dispute. In this regard, there is a need to study the problems of functioning, as well as identify promising areas for the development of budgets of the constituent entities of the Russian Federation in the interests of the state and the population. The article analyzes the tax revenue receipts to the republican budget of the Republic of Dagestan, and analyzes the control work of tax authorities on the receipt of tax payments to the budget of the Republic of Dagestan, evaluates the effectiveness of the control tax services of the Republic of Dagestan, identifies problems and identifies areas for increasing tax revenue receipts to the republican budget of the Republic of Dagestan.

Keywords: taxes, the republican budget, tax potential, budget revenues, tax control, tax audits.

Социально-экономическое развитие субъекта Российской Федерации определяет уровень пополняемости доходной части бюджета. Современная экономическая ситуация выводит на первый план в финансовой политике государства обеспечение устойчивого функционирования бюджетов субъектов РФ и создание условий для их последующего инновационного развития. Для равномерного развития регионам необходимо, на постоянной основе, пополнение регионального бюджета доходами.

Перед регионами всегда стоит проблема бюджетной обеспеченности своих территорий для обеспечения возложенных на них обязанностей. Именно пополнение

республиканского бюджета налоговыми поступлениями играет в этом значительную и решающую роль, так как объем неналоговых поступлений невелик.

Недостаточный уровень налоговых поступлений в доходы регионального бюджета может привести к негативным последствиям.

Сложным испытанием для региональных властей является необходимость обеспечения полноценного функционирования республиканской системы в условиях катастрофической недостаточности собственных доходов для выполнения всего комплекса задач, закрепленного за данным уровнем власти.

Вследствие этого важным является укрепление собственной финансовой базы регионов, повышение их заинтересованности в сборе как региональных, так и федеральных налогов, поступающих в бюджетную систему страны.

Планирование доходов республиканского бюджета РД, которое осуществляется на основе параметров Прогноза социально-экономического развития Республики Дагестан. Впоследствии, по мере уточнения прогнозных назначений данных параметров, уточнению подлежат и планируемые суммы поступлений налоговых доходов в республиканский бюджет РД.

Несмотря на рост отдельных показателей развития экономики региона, присутствует низкий уровень налоговых платежей, даже в сравнении с соседними регионами.

Дефицит республиканского бюджета РД за 2023 год составил 10 139 957,1 тыс. рублей. В 2023 году на 13,1 % уменьшились суммы безвозмездных поступлений, в результате доходы республиканского бюджета Республики Дагестан по отношению к уровню 2022 года уменьшились на 8,9 %. А суммы налоговых и неналоговых доходов увеличились на 7,7 %.

На диаграмме рисунка 1 рассмотрена структура доходных источников республиканского бюджета Республики Дагестан. Из ее данных видно, что наибольшую долю здесь занимают безвозмездные поступления из федерального бюджета. Их доля в доходах, за рассматриваемые последние три года, была максимальной в 2022 году (80%). В 2023 году она снизилась до 76,3%. Удельный вес налоговых доходов незначительный (в 2023 году – 2,6%). Удельный вес налоговых доходов занимают в 2021 году составлял 22,5%, в 2022 году он уменьшился до 17,8%, в 2023 году увеличился до 21,1%.



Рисунок 1 – Структура доходных источников республиканского бюджета Республики Дагестан за 2021-2023 гг. (%)
(составлено автором [6])

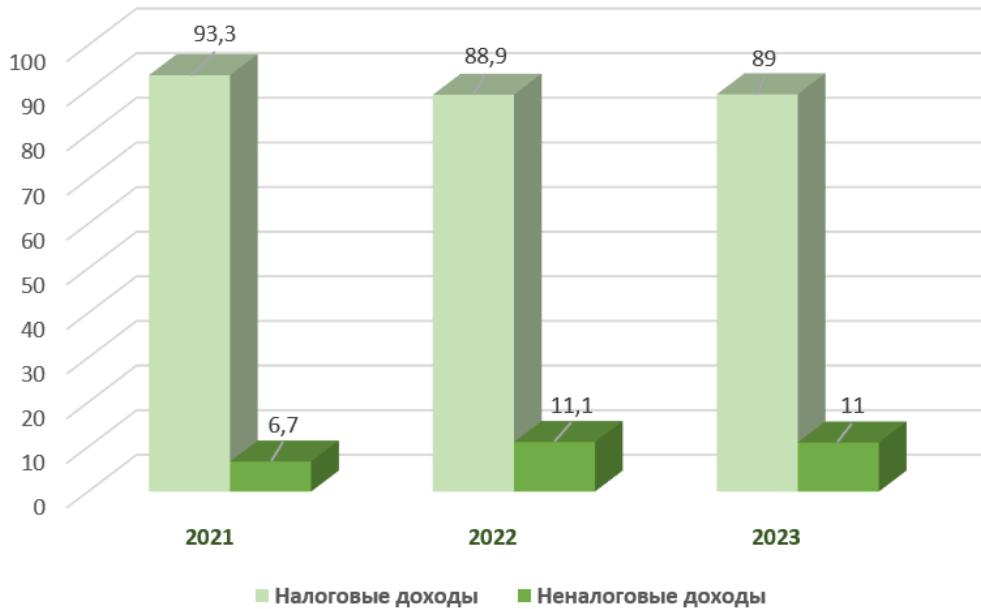


Рисунок 2 – Структура налоговых и неналоговых доходов республиканского бюджета Республики Дагестан в 2021-2023 гг. (%)
(составлено автором [6])

В соотношении между налоговыми и неналоговыми доходами республиканского бюджета РД преобладает доля налоговых. В 2021 году она составила 93,3%, в 2022 – 88,9%, в 2023 – 89%. (рис. 2)

Рассмотрим в таблице 1 доходы республиканского бюджета Республики Дагестан в 2021-2023 годах.

Фактическое поступление доходов в республиканский бюджет в 2023 году составило 179 791,6 млн. рублей, что на 17 619 млн. руб. или 9% меньше, чем в 2022 году. В 2022 году наблюдалось увеличение доходов за счет увеличения безвозмездных поступлений из федерального бюджета. Налоговые и неналоговые доходы в 2022 году уменьшились.

В 2023 году увеличились как налоговые, так и неналоговые доходы. Налоговые доходы в сравнении с 2022 годом повысились на 2 741,2 млн. рублей до 37 933,2 млн. рублей, неналоговые увеличились на 287,1 млн. рублей, их значение составило 4 671,3 млн. рублей. Общее поступление налоговых и неналоговых доходов в 2023 году составило 42 604,5 млн. рублей, что на 3 028,3 млн. рублей или 7,7 % больше аналогичных поступлений 2022 года.

Увеличившиеся в 2022 году безвозмездные поступления, в 2023 году уменьшились на 21 347,6 млн. рублей, их сумма составила 137 187,2 млн. рублей.

Таблица 1 – Доходы, поступившие в республиканский бюджет Республики Дагестан в 2021-2023 гг. (млн. руб.)

Наименование доходов	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Откл. 2023/22	Темпы роста (%)
Всего доходов	172 846,8	197 410,6	179 791,6	-17 619,0	91,1
В том числе:					
Налоговые и неналоговые доходы	41 734,5	39 576,2	42 604,5	+3 028,3	107,7
<i>Налоговые доходы</i>	<i>38 965,4</i>	<i>35 192,0</i>	<i>37 933,2</i>	<i>+2 741,2</i>	<i>107,8</i>
<i>Неналоговые доходы</i>	<i>2 768,8</i>	<i>4 384,2</i>	<i>4 671,3</i>	<i>+287,1</i>	<i>106,5</i>
Безвозмездные поступления	131 112,3	158 534,8	137 187,2	-21 347,6	86,5

(составлено автором [6])

В таблицах 2 и 3 отражен проведенный анализ поступления налоговых доходов в республиканский бюджет РД за 2021-2023 гг.

Таблица 2 – Анализ поступления налоговых доходов в республиканский бюджет Республики Дагестан в 2021-2023 гг. (млн. руб.)

Наименование доходов	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Откл. 2023/22	Темпы роста (%)
<i>Всего налоговых доходов</i>	<i>38 965,4</i>	<i>35 192,0</i>	<i>37 933,2</i>	<i>+2 741,2</i>	<i>107,8</i>
Налог на прибыль организаций	5 964,6	5 949,3	7 076,0	+1 126,7	118,9
НДФЛ	18 619,6	13 166,1	14 687,3	+1 521,2	111,6
Акцизы	8 927,6	10 021,2	10 750,2	+729,0	107,3
Налог на профессиональный доход	24,3	102,1	176,5	+74,4	172,9
Налог на имущество организаций	3 702,5	3 944,1	3 155,3	-788,8	80,0
Транспортный налог	1 553,8	1 801,7	1 840,4	+38,7	102,1
Налог на игорный бизнес	11,0	9,7	8,7	-1,0	89,7
НДПИ	20,9	30,3	27,8	-2,5	91,7
Госпошлина	128,4	162,3	202,6	+40,3	124,8
Прочие налоговые доходы (задолженность и перерасчеты)	12,7	5,2	8,4	+3,2	161,5

(составлено автором [6])

Как показывают приведенные в таблицах данные, поступившие в республиканский бюджет РД в 2021-2023 годах налоги, сборы и иные обязательные платежи, администратором которых является Управление ФНС России по Республике Дагестан – в абсолютной сумме и в относительных показателях. Данные, представленные в этих таблицах, помогают определить отдельную роль некоторых конкретных видов налогов в наполнении бюджета доходами.

В структуре налоговых доходов республиканского бюджета РД наибольший удельный вес занимает налог на доходы физических лиц (в 2021 году – 47,8%, в 2022 году – 37,4%, в 2023 году – 38,7%). В сравнении с 2022 годом его доля несколько снизилась (на 1,3%). Затем, по роли в формировании доходных налоговых источников, следуют акцизы (в 2021 году – 22,9%, в 2022 году – 28,5%, в 2023 году – 28,3%). И, следующим по значимости, налоговым источником доходов республиканского бюджета Республики Дагестан, выступает налог на прибыль организаций, удельный вес которого составлял в 2021 году –

15,3%, в 2022 году – 16,9%, в 2023 году – 18,7%. Как видим, его роль возрастает, так как происходит увеличение удельного веса. В 2023 году удельный вес налога на прибыль организаций увеличился на 1,8% в налоговых поступлениях республиканского бюджета Республики Дагестан.

Таблица 3 – Структура налоговых доходов республиканского бюджета Республики Дагестан в 2021-2023 гг. (%)

Наименование доходов	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Откл. 2023/22
Всего налоговых доходов	100,0	100,0	100,0	
Налог на прибыль организаций	15,3	16,9	18,7	+1,8
НДФЛ	47,8	37,4	38,7	+1,3
Акцизы	22,9	28,5	28,3	-0,2
Налог на профессиональный доход	0,06	0,3	0,5	+0,2
Налог на имущество организаций	9,5	11,2	8,3	-2,9
Транспортный налог	4,0	5,1	4,9	-0,2
Налог на игорный бизнес	0,03	0,03	0,02	-0,01
НДПИ	0,05	0,09	0,07	-0,02
Госпошлина	0,3	0,5	0,5	-
Прочие налоговые доходы (задолженность и перерасчеты)	0,03	0,02	0,02	-

(составлено автором [6])

Рассматривая значение в формировании налоговых доходов республиканского бюджета РД региональных налогов, можно увидеть, что в данном процессе их роль незначительна. Так, доля налога на имущество организаций в 2023 году составила 8,3%, уменьшившись в сравнении с 2022 годом на 2,9%. Суммы, которые были собраны по данному налогу в 2023 году составили 3 155,3 млн. рублей.

В этом же 2023 году удельный вес транспортного налога составила 4,9%, практически не изменившись в сравнении с 2022 годом. В 2023 году по данному налогу поступления составили 1 840,4 млн. рублей.

А вот роль налога на игорный бизнес совсем незначительна. Суммы, собранные по данному налогу на территории республики в 2023 году, составили 8,7 млн. рублей, и это меньше, чем в предыдущие годы.

Если посчитать в общем, то получается, что удельный вес региональных налогов в налоговых доходах республиканского бюджета в 2023 году составил 13,2%, или суммарно это составит 5004,4 млн. рублей.

Итак, из данных таблицы 3 мы видим, что в целом для республиканского бюджета РД наибольший наполняющий эффект в 2023 году дали следующие налоги: налог на прибыль организаций, НДФЛ, акцизы, и налог на имущество организаций суммарно их доля составила 94%, что соответствует уровню 2022 года.

В таблице 2 мы привели данные, позволяющие судить о том, что картина, сложившаяся в 2023 году, является традиционной для налоговых доходов субъектов РФ. В частности, мы привели ниже данные о доходах изучаемых бюджетов за трехлетний период, предшествующий 2023 году – то есть 2020-2022 гг. Данные приведены для республиканского бюджета РД.

Рассмотрим, какую роль в доходах конкретно республиканского бюджета РД играют региональные налоги. Отметим сразу, что на территории нашей республики нет объектов для налогообложения их налогом на игорный бизнес, следовательно, перечень региональных налогов в Республике Дагестан практически ограничен двумя налогами –

налогом на имущество организаций и транспортным налогом.

Данные налоги не играют весомой роли в пополнении доходной части республиканского бюджета Республики Дагестан. Удельный вес налога на имущество организаций составляет около 2%, а транспортного налога около 1% от суммы доходов республиканского бюджета РД.

Утвержденные задания по доходам республиканского бюджета РД на 2023 год по сравнению с первоначально установленными значениями увеличились на 3 947,1 млн. рублей (2,2 %) за счет увеличения объема межбюджетных трансфертов.

Рассмотрим процент исполнения республиканского бюджета РД по доходам. За 2023 год размер фактических доходов республиканского бюджета РД составили 179 791,6 млн. рублей, или 99,2 % от утвержденных (уточненных) назначений. Дотационность республиканского бюджета РД за 2023 год составила 51,05 % против 41,9 % за 2022 год.

Бюджетные назначения по налогам за 2023 год были исполнены на 94,3%. В республиканский бюджет Республики Дагестан недопоступило налоговых доходов в сумме 2 290,9 млн. рублей.

Утвержденные плановые задания были исполнены по шести налогам, в частности по акцизам на ГСМ (116,4%), НДПИ (126,3%), налогу на профессиональный доход (в 1,5 раза), государственной пошлине (в 1,4 раза).

Не были исполнены плановые задания по налогу на прибыль (96,7%), НДФЛ (93,7%), акцизам на алкогольную продукцию (86,6%), налогу на имущество организаций (71,7%), транспортному налогу (60,8%), налогу на игорный бизнес (86,6%). Утвержденные и исполненные суммы по налоговым поступлениям в республиканский бюджет Республики Дагестан приведены на рисунке 3.

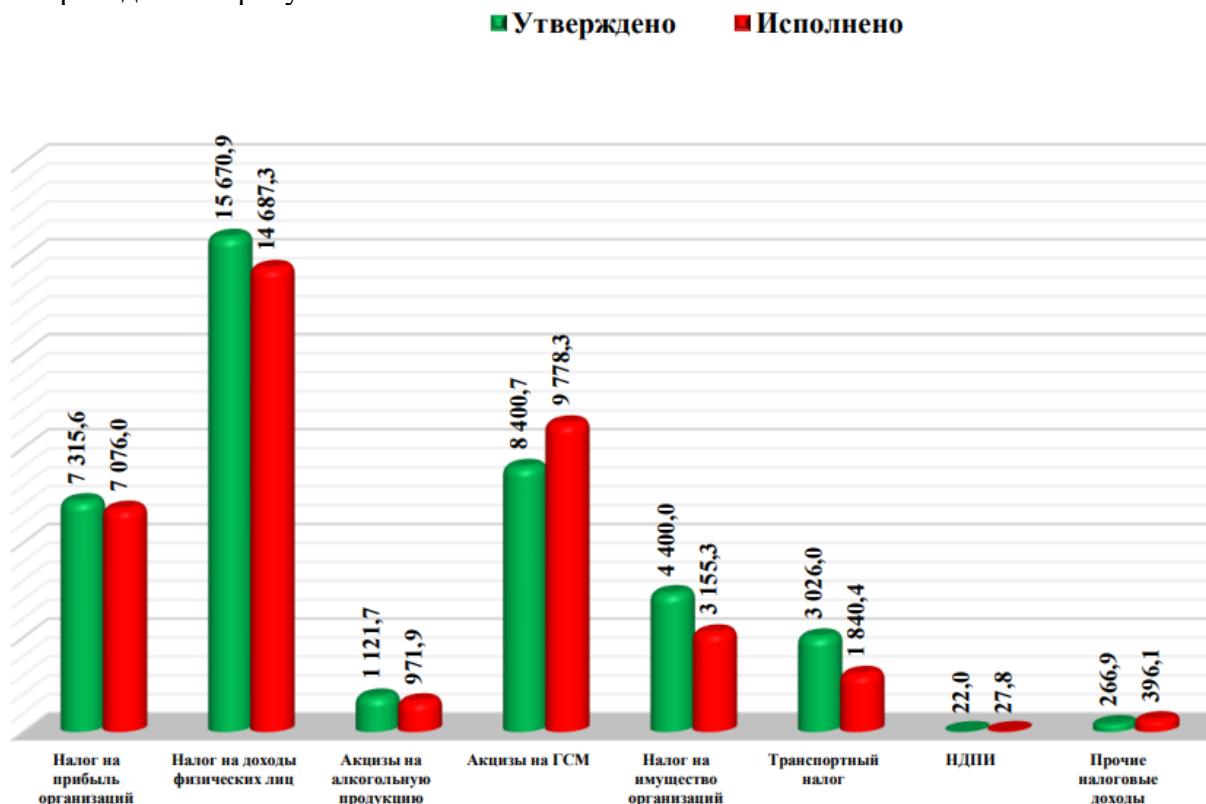


Рисунок 3 – Утвержденные задания и фактические поступления налоговых доходов республиканского бюджета Республики Дагестан за 2023 год млн рублей (млн. руб.) [2])

Проведенный анализ показал, что не исполнение бюджетных назначений связано с недостаточностью принимаемых мер по повышению эффективности администрирования доходов.

Считаем целесообразным провести анализ контрольной работы ФНС России по РД по поступлению налоговых платежей в бюджет Республики Дагестан. Как известно, налоговые службы осуществляют контроль за правильностью начисления налогов путем как камеральных, так и выездных проверок. На рисунках 4 и 5 в динамике приведены данные по налоговым проверкам, проведенным Управлением ФНС РФ по Республике Дагестан за 2017 по 2023 гг.

Так, на диаграмме рис 4 можно видеть, что количество камеральных проверок, которые осуществляли работники УФНС по РД менялось за исследуемый период следующим образом. В 2018 году камеральные проверки увеличились в сравнении с 2017 годом на 47,3 тысяч, но уже в 2019 году снизились в сравнении с 2018 годом на 31,1 тысячу, что, однако, все равно превосходит количество камеральных проверок в 2017 году на 16,2 тысячи. В 2020 году их было проведено на 29,2 тысячи больше, чем в 2019 году. Далее, в сравнении с предыдущим годом, этот прирост составлял соответственно, в 2021 году 24,3 тысячи, а в 2022 году – 23,6 тысячи проверок.

В 2023 году количество камеральных проверок снизилось по сравнению с 2022 годом на 18 137 и составило 325 958 тысяч.

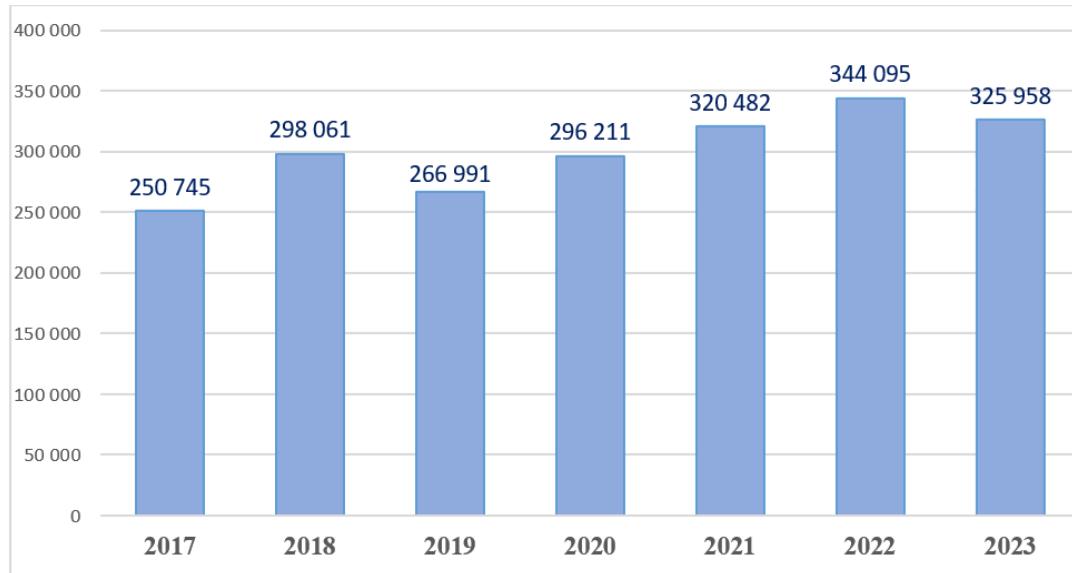


Рисунок 4 – Динамика камеральных проверок, проведенных УФНС РФ по РД (ед.)
(составлено автором [5])

Рассматривая данные, приведенные диаграмме рис 5, видим, что в динамике за 2017 по 2023 гг. количество выездных проверок, проведенных работниками УФНС по РД резко сократилось. В 2023 году было проведено на 118 выездных проверок меньше, чем в 2017 году, это разница в 63,4%.

Наименьшее количество выездных налоговых проверок пришлось на 2020 год (36), это объяснимо, так как в стране была пандемия коронавируса. С 2017 года число выездных проверок снижалось. В 2018 году в сравнении с 2017 годом – на 52 проверки, в 2019 в сравнении с 2018 годом – на 39 проверок, в 2020 в сравнении с 2019 годом – на 59 проверок.

Затем прослеживается тенденция к увеличению числа проведенных выездных налоговых проверок. Так, в 2021 году их было проведено на 16 больше, чем в 2020 году. Далее, в сравнении с 2021 годом, этот прирост составил в 2022 году 16 проверок. А вот за 2023 год количество выездных проверок было, как и за 2022 год – 68.

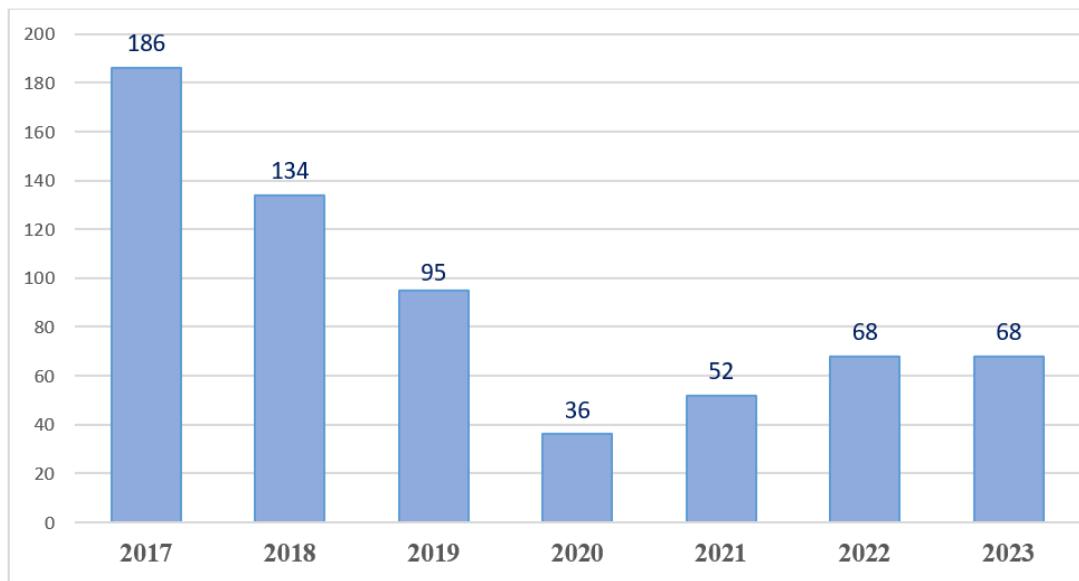


Рисунок 5 – Динамика выездных проверок, проведенных УФНС РФ по РД (ед.)
(составлено автором [5])

На рисунке 6 в динамике рассмотрен удельный вес камеральных и выездных проверок, проведенных УФНС РФ по РД за 2018-2023 гг., выявивших нарушения, к общему числу проведенных налоговых проверок.

Безусловно, процент выше по выездным налоговым проверкам, и он довольно высок. Наибольшее его значение за рассматриваемый период в 2018 году – 97,8%. Немногим меньше данный показатель в 2023 году – 97,1%. Наименьшее значение в 2021 году, это 92,3%.

Рассматривая на представленной диаграмме долю проверок, выявивших нарушения, проведенных налоговыми службами Республики Дагестан за 2018-2023 гг. к общему числу проведенных налоговых проверок, видим, что наименьшее количество выявленных нарушений было в начале изучаемого периода – в 2018 году (7,4%). Затем вплоть до 2022 года доля выявленных нарушений увеличивалась. В 2019 году удельный вес нарушений, выявленные в процессе выездных налоговых проверок, увеличился в сравнении с 2018 годом на 0,6%, в 2020 году – на 1,9%, в 2021 году – на 6,4%, в 2022 году – на 7,1%. А вот в 2023 году он снизился на 7,9%.

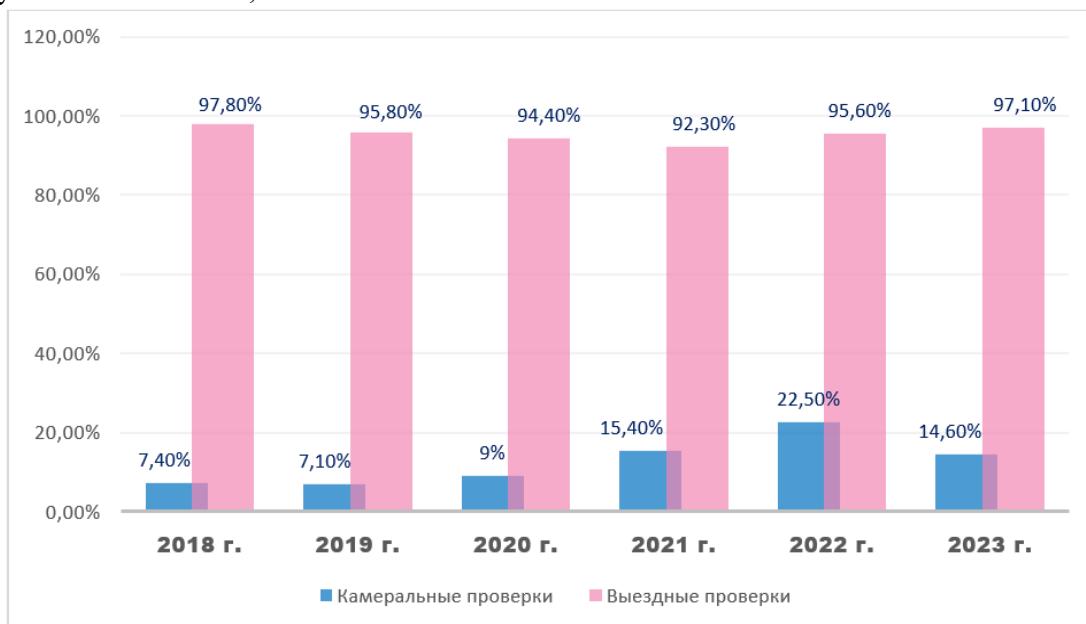


Рисунок 6 – Доля количества камеральных и выездных проверок, проведенных УФНС РФ по РД за 2018-2023 гг., выявивших нарушения, к общему числу проверок, %
 (составлено автором [5])

Далее в таблицах 4 и 5 представлен проведенный анализ осуществления контрольных камеральных и выездных налоговых проверок налоговыми службами Республики Дагестан за 2021-2023 гг.

По расчетным данным, приведенным в таблице 4, видим, что в 2023 году количество камеральных проверок составило 325 958, что меньше, чем в 2022 году на 18 137 проверок, или на 5%. Резко уменьшилось за 2023 год количество проверок, выявивших нарушения, на 29 986. Снижение составило 39%.

В результате камеральных налоговых проверок в исследуемом периоде дополнительно было начислено платежей (включая налоговые санкции): в 2021 году – 1 237,8 млн. рублей, в 2022 году – 2 381,9 млн. рублей, в 2023 году – 1 467,1 млн. рублей. В 2023 году платежей было начислено меньше, чем в 2022 году на 914,8 млн. рублей, или 38%.

В том числе дополнительно начислено налогов: в 2021 году – 875,4 млн. рублей, в 2022 году – 1 670,2 млн. рублей, в 2023 году – 1 025,1 млн. рублей. В 2023 году налогов было начислено меньше, чем в 2022 году на 645,1 млн. рублей, или 39%.

Таблица 4 – Анализ осуществления контроля УФНС РФ по РД путем проведения камеральных проверок за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Откл. 2023/22	Темпы роста (%)
Количество проверок, единиц	320 482	344 095	325 958	-18 137	95
Количество проверок, выявившие нарушения, единиц	49 401	77 583	47 597	-29 986	61
Дополнительно начислено платежей (включая налоговые санкции), млн. рублей	1 237,8	2 381,9	1 467,1	-914,8	62
В т.ч. дополнительно начислено налогов, млн. рублей	875,4	1 670,2	1 025,1	-645,1	61

(составлено автором [5])

Далее рассмотрим данные, раскрывающие анализ контрольной работы налоговой службы Дагестана, которые отражены в таблице 5. Здесь мы видим, что в 2023 году количество выездных налоговых проверок составило 68, как и в 2022 году, цифра не изменилась. В 2023 году количество проверок, выявивших нарушения, увеличилось на одну выездную проверку. В сравнение же с 2021 годом – на 18 проверок (38%).

В результате выездных налоговых проверок в исследуемом периоде дополнительно было начислено платежей (включая налоговые санкции): в 2021 году – 805,6 млн. рублей, в 2022 году – 2 182,3 млн. рублей, в 2023 году – 4 682,3 млн. рублей. Здесь прослеживается явно тенденция к увеличению. В 2023 году платежей было начислено больше, чем в 2022 году на 2 500 млн. рублей, или 115%. Что почти в шесть раз больше подобных доначислений 2021 года.

В том числе, в результате проведения выездных налоговых проверок, дополнительно начислено налогов: в 2021 году – 537,7 млн. рублей, в 2022 году – 1 348,3 млн. рублей, в 2023 году – 3 983,3 млн. рублей. В 2023 году налогов было начислено больше, чем в 2022 году на 2 635 млн. рублей, или 195%. Это уже в 7,4 раза больше подобных доначислений 2021 года.

Таблица 5 – Анализ осуществления контроля УФНС РФ по РД путем проведения выездных проверок за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Откл. 2023/22	Темпы роста (%)
Количество проверок, единиц	52	68	68	-	-
Количество проверок, выявившие нарушения, единиц	48	65	66	-1	102
Дополнительно начислено платежей (включая налоговые санкции), млн. рублей	805,6	2 182,3	4 682,3	+2 500,0	215
В т.ч. дополнительно начислено налогов, млн. рублей	537,7	1 348,3	3 983,3	+2 635,0	295

(составлено автором [5])

Говоря о дополнительно начисленных суммах налога, рассмотрим результаты контрольной деятельности налоговых органов РД по данным таблицы 6, составленной автором по годовому отчету ФНС РФ по РД формы № 2-НК за 2023 год.

Таблица 6 – Результаты проверок налогоплательщиков и налоговых агентов по вопросам соблюдения налогового законодательства РФ в 2023 году, млн. руб.

Показатели	Всего	По результатам выездных проверок	По результатам камеральных проверок
1. Дополнительно налогов, в том числе:	5880,4	4610,7	1269,7
2. Налог на прибыль организаций	1005,2	958,1	47,1
3. Уд. вес строки 2 в строке 1, %	17,1	20,9	3,7
4. НДФЛ	26,6	2,1	24,5
5. уд. вес строки 4 в строке 1, %	0,4	0,04	1,9
6. Налог на имущество организаций	28,1	24,0	4,1
7. уд. вес строки 6 в строке 1, %	0,5	0,5	0,3
8. Транспортный налог	0,2	0,2	0
9. уд. вес строки 8 в строке 1, %	0,003	0,004	0

(составлено автором [5])

На основе анализа данных таблицы 6 мы видим, что всего по налогам в результате контрольной деятельности налоговых органов РД в бюджетную систему было дополнительно начислено 5880,4 млн. руб. – большая часть доначисления была сделана по результатам выездных налоговых проверок (78,4%). Большая часть дополнительно начисленных налоговых платежей (17%) от всех доначисленных налоговыми органами РД налогов – пришлась на налог на прибыль организаций – 1005,2 млн. руб. (основная часть начислена по результатам выездных налоговых проверок).

Это не удивительно, поскольку этот налог сам по себе имеет несопоставимый с региональными налогами, высокий фискальный эффект. Дополнительно начисленные по итогам контрольной работы НДФЛ составил всего 26,6 млн. руб. или 0,4% всех дополнительно начисленных налогов.

Что касается региональных налогов, то отметим, что их доля в дополнительно начисленных по результатам налоговых проверок налоговым платежам составила всего чуть более 0,5%, а общая сумма доначислений по региональным налогам – 28,3 млн. руб.

Отметим, что дополнительно начисленные по результатам проверок налоговых органов РД региональные доходы составили примерно 0,1% от налоговых доходов РБ РД за 2023 год, что не очень масштабно для нашего регионального бюджета, но все же является доказательством наличия проблем, связанных с формированием его доходной части за счет налоговых платежей.

Также можно отметить, что выездные проверки по региональным налогам дали наибольший эффект в виде выявления дополнительных сумм, подлежащих уплате в региональный бюджет.

В условиях экономических кризисов, изменяющихся рыночных реалий и социальной нестабильности региональные бюджеты оказываются перед необходимостью принятия решений в области собственных доходов, формирующихся за счет налоговых поступлений. Среди основных проблем можно выделить следующие:

- зависимость от федеральных трансфертов;
- низкая эффективность региональной налоговой базы;
- снижение налоговых доходов за счет роста налоговых льгот;
- административные барьеры и коррупция [3, с. 128].

Анализ текущего состояния налогового потенциала регионов РФ позволяет выявить основные проблемы и вызовы, с которыми они сталкиваются, а также определить возможности для его развития. Одной из основных проблем является недостаточное разнообразие и расширение базы налогообложения. В большинстве субъектов основным источником доходов является налог на прибыль в части уплаты в региональный бюджет. При этом другие виды налогов, такие, как налог на имущество, имеют незначительную долю в общих налоговых поступлениях. Это свидетельствует о необходимости развития других отраслей экономики и привлечения новых инвестиций [4, с. 332].

Одной из основных задач налоговых органов является «противодействие уклонению от уплаты налогов, в том числе за счет развития аналитических инструментов выявления налоговых правонарушений, стимулирования налогоплательщиков, налоговых агентов к добровольному исполнению налоговых обязанностей и применения в сделках цен, соответствующих рыночным. В этой связи анализ и исследование осуществления налогового контроля, а также вопросы улучшения качества налогового контроля, проводимого в том числе в целях уменьшения масштабов теневой экономики, влияющей как на состояние бюджетов публично-правовых образований страны, так и на обеспечение их экономической безопасности, являются актуальными задачами научного сообщества [1, с. 58].

Основными мерами, способствующими повышению налогового потенциала Республики Дагестан, являются:

- предоставление налоговых льгот для привлечения инвестиций;
- введение дифференцированных ставок на налог на имущество для стимулирования освоения неиспользованных земель;
- создание режима налоговой стабильности путем установления фиксированных льготных налоговых ставок для инвесторов в рамках соглашения о разделе продукции или специальных инвестиционных контрактов, обеспечить долгосрочную определенность.

Список источников

1. Житаев В. В. Налоговый контроль как инструмент пресечения теневой экономики / В. В. Житаев // Сибирская финансовая школа. – 2024. – № 1(153). – С. 57-65.
2. Заключение Счетной палаты Республики Дагестан на годовой отчет об исполнении республиканского бюджета Республики Дагестан за 2023 год. – URL: https://spdag.ru/data/uploads/z_uploads/attachments/expad/56.-zakluchenie_na_budjet_2023.pdf (дата обращения: 20.11.2025).
3. Красноплахтич М. В. Налоги и региональные бюджеты: проблемы и решения в условиях экономических и социальных изменений / М. В. Красноплахтич, Р. М. Богданова // Современные инструменты налогового регулирования в условиях трансформации социально-экономических процессов: Материалы Международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 04 декабря 2024 года. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2025. – С. 127-131.

4. Суркова И. Е. Перспективы и направления развития налогового потенциала регионов РФ / И. Е. Суркова, Р. Р. Хачатрян, С. П. Сазонов // Менеджмент и финансы производственных систем: Сборник научно-практических статей Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Волгоград, 12 декабря 2023 года. – Волгоград: ЗАО "Университетская книга", 2024. – С. 332.

5. Управление Федеральной налоговой службы РФ по Республике Дагестан: официальный сайт. – Махачкала. – Обновляется в течение суток. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn05/apply_fts/ (дата обращения: 20.11.2025).

6. Министерство Финансов РД: официальный сайт. – Махачкала. – Обновляется в течение суток. – URL: <http://minfinrd.ru/> (дата обращения: 20.11.2025).

Информация об авторах

Рябичева Ольга Ивановна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансы и кредит», Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Information about the authors

Ryabicheva Olga Ivanovna, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance and Credit, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Рябичева Ольга Ивановна,
Дагестанский государственный университет,

**Международный опыт организации
негосударственного пенсионного страхования**

Аннотация. Неотъемлемым элементом социальной защиты населения каждой страны и гарантией стабильного развития общества является пенсионное страхование. Тенденции развития пенсионных систем зарубежных стран представляют интерес в силу того, что данный опыт может быть применен в нашей стране при стратегическом управлении развития пенсионной системы. Исследование негосударственного пенсионного страхования важно, потому что государственная политика большинства стран мира направлена на расширение дополнительного пенсионного страхования. В статье рассмотрены основные характеристики негосударственного пенсионного страхования зарубежных стран. Проведен сравнительный анализ международной практики негосударственного пенсионного страхования, определена роль негосударственного пенсионного страхования в пенсионной системе стран мира на современном этапе и тенденции его развития. Отмечены факторы, влиявшие и влияющие на управление зарубежными пенсионными системами в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: негосударственное пенсионное страхование, негосударственный пенсионный фонд, пенсионное обеспечение, страховые взносы, средства пенсионных накоплений.

Ryabicheva Olga Ivanovna,
Dagestan State University

**International experience of the organization
non-state pension insurance**

Annotation. Pension insurance is an integral element of social protection of the population of each country and a guarantee of stable development of society. The trends in the development of pension systems in foreign countries are of interest due to the fact that this experience can be applied in our country in the strategic management of pension system development. The study of non-state pension insurance is important because the government policy of most countries of the world is aimed at expanding additional pension insurance. The article discusses the main characteristics of non-state pension insurance in foreign countries. A comparative analysis of the international practice of non-state pension insurance is carried out, the role of non-state pension insurance in the pension system of the countries of the world at the present stage and the trends of its development are determined. The factors influencing and influencing the management of foreign pension systems in the long term are noted.

Keywords: non-governmental pension insurance, non-governmental pension fund, pension provision, insurance contributions, pension savings funds.

Пенсионные системы разных стран мира, как показала практика, в той или иной степени основываются на принципах обязательного пенсионного страхования. Наряду с этим в развитых странах используется и практика негосударственного (добровольного) страхования, что снижает нагрузку на государственный бюджет и уменьшает демографические риски.

Для оценки перспектив развития негосударственной пенсионной системы в нашей стране, рассмотрим ее особенности в других странах мира. Для этого обратимся к опыту развития негосударственного пенсионного страхования развитых стран.

Негосударственное пенсионное страхование в мире представлено тремя моделями: американской, европейской и великобританской,

Из опыта стран, приведенных в таблице 1 можно видеть, что действующая в них пенсионная система включает в себя как страховую, так и накопительно-распределительную государственную модель формирования пенсионного фонда.

Одной из самых стабильных и сбалансированных в мире является пенсионная система США. Она функционирует на государственном уровне с 1935 года. Действующий сегодня закон был подписан еще Рузвельтом. Он предусматривает материальное пособие для всех, кто достиг определенного возраста. Пенсионная сумма зависит от дохода, с которого были уплачены налоги. Поэтому размер заработной платы напрямую влияет на уровень доходов после выхода на пенсию. Размер пенсий в США выше, чем во многих других странах Запада.

Американцы после выхода на пенсию имеют несколько источников дохода. Это социальная, государственная, накопительная и пенсия от компаний.

Граждане США имеют возможность накопить приличную сумму на пенсионных счетах в инвестиционных компаниях или фондах и получить значимую прибавку к государственной пенсии при достижении пенсионного возраста.

Таблица 1 – Особенности моделей пенсионного страхования в странах мира [1, с. 1252]

Страна	Особенности пенсионного страхования
США	Страховые взносы – равные доли работника и работодателя. Страховой стаж – 10 лет
Чили	Страховые взносы в НПФ в обязательном порядке – 10% от заработной платы. Налоговые льготы. Отсутствуют требования к страховому стажу
Германия	Страховые взносы могут поступать по трем уровням: обязательное, добровольное пенсионное страхование и частные пенсионные фонды. При трудовом стаже 35 лет возможен досрочный выход на пенсию (на 2 года)
Швеция	Солидарно-накопительная модель формирования страховых пенсий. Возможность выхода на пенсию на 5 лет ранее установленного возраста с выплатой в размере 70% от стандартной пенсии
Великобритания	Трехкомпонентная пенсионная система, базирующаяся на государственных (по старости, по выслуге лет) и частных пенсиях. Диапазон коэффициента замещения зависит от уровня дохода и может варьировать от 21% до 87%
Финляндия	Предусмотрены разновидности пенсий: гарантированная пенсия (при достижении минимального пенсионного возраста) и зависящая от трудового стажа
Франция	Распределительная пенсионная система, равное участие работников и работодателей в формировании пенсии. Выплата пенсии при трудовом стаже не менее 40 лет или при наступлении 65 лет
Япония	Пенсия включает различные компоненты: базовая (по старости), профессиональная и государственная пенсии. Допускается досрочный выход на пенсию при сокращении уровня выплат на 25%
Китай	Самостоятельное формирование пенсии каждым работающим, дифференцированные размеры пенсии: в городах – 20%, в сельской местности – 10% от утраченной заработной платы
Россия	Обязательное государственное и добровольное негосударственное пенсионное страхование, накопительно-распределительная модель. Возможность досрочного выхода на пенсию при невозможности трудоустройства на 2 года ранее установленного пенсионного возраста. Пенсия включает: базовую величину (фиксированную выплату) и страховую пенсию согласно накопленным пенсионным баллам. Количество пенсионных баллов, формируемых за один год, ограничено

Что касается Японии, то здесь демографическое развитие является серьезной проблемой. В стране происходит одно из самых быстрых процессов старения населения в мире. Многие наблюдатели считают страну старейшим обществом в мире даже сейчас. В настоящее время коэффициент иждивенцев по старости составляет 30, а в 2050 году он возрастет до 74. За тот же период, население Японии сократится со 128 миллионов до 102 миллионов. Коэффициент рождаемости, составляющий 1,26 ребенка на одну женщину, значительно ниже показателя 2,1, необходимого для поддержания численности населения. В то же время продолжительность жизни в Японии является одной из самых высоких в мире.

Пенсионное страхование работников и Национальная пенсионная система в Японии работают на основе оплаты труда, ими были накоплены большие резервы. До 2000 года этими резервами управляла и инвестировала корпорация пенсионного обеспечения, созданная в 1961 году. В 2006 году Государственный пенсионный инвестиционный фонд стал независимым административным учреждением для достижения более высокого уровня независимости от правительства, и с точки зрения его структуры управления. Государственный пенсионный инвестиционный фонд является крупнейшим пенсионным фондом в мире.

В Японии добровольные профессиональные пенсии бывают различных форм.

Пенсионные фонды были введены в 1944 году и охватывают фирмы с более чем 500 сотрудников. Планы, представляющие собой схемы с установленными выплатами, состоят из двух компонентов. Первая часть заменяет пенсионное страхование работников. Это означает, что фирмы могут отказаться от государственной схемы при условии, что пенсионные фонды работников предоставляют на 50% более высокие пособия, чем пенсионное страхование работников (10% для существующих пенсионных фондов работников). Скидка на взнос в систему пенсионного страхования работников варьируется. Министерство здравоохранения, труда и социального обеспечения определяет точную скидку отдельно для каждого плана. Второй компонент предусматривает дополнительные пенсионные выплаты.

Пенсионные фонды работников являются независимыми юридическими лицами, которые управляются управляющим комитетом, состоящим из равного числа представителей работодателя и работника. Этот комитет принимает решение о том, следует ли управлять активами фонда собственными силами или заключить договор управления с трастовым банком или компанией по страхованию жизни. Активы также могут быть переданы на аутсорсинг Ассоциации Пенсионного фонда, Ассоциации всех пенсионных фондов работников. Работники вносят 50% замещающего компонента Пенсионного фонда работников, в то время как взносы работодателей в дополнительный компонент, как правило, выше, чем взносы работников.

Часть пенсионных фондов работников, которая заменяет пенсионное страхование работников, подлежит той же формуле выплаты, что и само пенсионное страхование работников, и выплачивается в виде аннуитета. Не менее половины дополнительных пособий из пенсионных фондов работников также должны выплачиваться в виде аннуитетов. Пенсионные фонды работников должны участвовать в системе обязательного страхования от несостоительности, которая защищает их активы. Все другие профессиональные схемы не обязаны делать это.

Взносы работодателей и работников подлежат налогообложению без ограничений. Инвестиционный доход облагается налогом в принципе, но только в редких случаях. Часть выгоды облагается налогом как доход, сумма зависит от общего пенсионного дохода.

Система пенсионного плана с налоговой квалификацией была создана в 1965 году и предназначена для небольших компаний с 15 или более сотрудниками. Эти планы финансируются работодателями, и добровольные взносы работников возможны, но редко. Пособия могут выплачиваться в виде аннуитета или единовременно. Система пенсионного плана, квалифицированного по налоговым критериям, недофинансирована и не обеспечивает защиту участников плана. Кроме того, права и обязанности работодателей и сотрудников не были четко определены. Новые корпоративные схемы были также введены из-за спроса на "чистые" пенсионные схемы компаний, которые не были связаны с государственной схемой, как пенсионные фонды сотрудников.

В настоящее время уровень неопределенности в системах социального обеспечения повышается во всех странах. Это практически выходит за рамки различий между моделями социального государства. Естественно, что страны, где традиционно существует социал-демократическая модель (страны Северной Европы), по-прежнему стремятся сохранить максимально возможный уровень социальной справедливости.

Пенсии в Европе состоят, как правило, из трех и более частей (базовая, профессиональная и добровольно-накопительная).

Отличия в продолжительности жизни и пенсионном возрасте разных стран представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Страновые отличия в продолжительности жизни и пенсионного возраста [3, с. 27]

Страна	Продолжительность жизни	Пенсионный возраст	
		мужчины	женщины
Япония	83	70	70
Швейцария	83	65	64
Швеция	82	65	65
Франция	82	60, но полная пенсия в 65	
Израиль	82	67	62
Италия	82	66	66
Норвегия	81	67	67
Канада	81	65	65
Германия	81	67	67
Греция	81	67	67
Дания	80	67	67
Великобритания	80	66	66
США	79	65	65
Польша	76	67	67
Саудовская Аравия	75	65	60
Китай	75	60	55
Бразилия	74	65	60
Россия	73	65	60
Индия	66	58	58
Южная Африка	57	60	60

В странах Европы пенсионное обеспечение определяется внутренним законодательством. Приведем характеристики особенностей пенсионной системы Франции и Германии.

Франция. Система пенсионного социального страхования во Франции довольно сложная, предусматривающая возможность персонального расчета пенсии. Существует базовая и накопительная системы. Максимальную базовую пенсию получают те, кто проработал 40 и более лет на местных предприятиях, причем учитываются 25 самых высокооплачиваемых лет. Помимо базовой, существует накопительная система, основанная на баллах. Базовая пенсия зависит от среднегодовой заработной платы за трудовой стаж, накопительная – от накопленных баллов, начисляемых за трудовую деятельность. Система также предусматривает пособие по солидарности для граждан с низким ожидаемым размером пенсии. Кроме того, существует добровольный третий уровень пенсионного обеспечения, предоставляемый частными или профессиональными социальными фондами, размер которого зависит от трудового стажа (минимум 41 год и 6 месяцев, с уменьшением размера выплат на 1,25% за каждые недостающие 3 месяца).

Помимо прочего, учитываются следующие особенности:

- период, когда гражданин вынужденно был безработным, включая декретный отпуск до 6 месяцев. Он учитывается при расчете стажа и не уменьшает его;
- страховые отчисления, выплачиваемые работнику на протяжении 40 лет трудовой деятельности, гарантирующие надбавку;
- если пенсионер начинает получать пособие после 67 лет, он вправе получать его в полном размере, без учета стажа.

Средний размер пенсии достигает 1300 евро, что сопоставимо с другими развитыми странами Европы. При этом прожиточный минимум во Франции по состоянию на 2024 год составляет 1200 евро, а продуктовая корзина для одного человека в среднем будет составлять около 800 евро в месяц. В виду того, что величина средней пенсии составляет 108,3 % от прожиточного минимума, можно определенно говорить о довольно высоком уровне цен на необходимые блага в данной стране и минимальной достаточности выплат для поддержки пенсионеров [4, с. 132].

Пенсионная система Германии: три кита.

Германская пенсионная система отличается от большинства систем рядом особенностей, которые будут рассмотрены нами подробно в дальнейшем. Однако нельзя не отметить с самого начала, что она является старейшей в мире, так как именно в этой стране в период абсолютной монархии по инициативе канцлера Бисмарка было принято решение о введении социальных гарантий для рабочих, в том числе для обеспечения их жизни в старости [2, с. 23].

Согласно Глобальному пенсионному индексу, немецкая пенсионная система занимает 13-е место в мире. Она включает три основных вида пенсионного обеспечения:

* Обязательное государственное страхование (государственная пенсия): это программа, финансируемая государством и отчислениями работающих граждан. Собранные средства не накапливаются, а сразу же идут на выплаты нынешним пенсионерам. Участие в данной программе является обязательным.

* Корпоративные (профессиональные) пенсии: это добровольные частные программы, предлагаемые работодателями.

* Частные пенсионные программы: это индивидуальные инвестиционные программы, предлагаемые банками и страховыми компаниями и направленные на увеличение пенсионных выплат по достижении пенсионного возраста.

По данным Немецкого фонда пенсионного страхования, средняя пенсия в Германии составила порядка 1543 евро в месяц. Исходя из данных Федерального статистического управления Германии «Дестатис», можно отметить текущий уровень инфляции 2–3% в течение 2024 года. Для пенсионеров так же действует Grundfreibetrag - необлагаемый налогами минимальный прожиточный минимум в размере 11604 евро в год (на 2024 год) или 967 евро в месяц. Основываясь на этих показателях, можно отметить вполне достаточный уровень пенсионного обеспечения в Германии, поскольку средняя пенсия составляет 159,6 % от прожиточного минимума и получаемых средств хватит на приобретение необходимых благ и создание накоплений [4, с. 132].

В Германии пенсионный возраст не зависит от пола, то есть все граждане страны могут рассчитывать на государственные выплаты по достижении 65–67 лет. В России же пенсионный возраст определяется демографическими факторами: для мужчин он составляет 65 лет, а для женщин – 60 лет.

В Германии отсутствует государственная накопительная пенсия. Размер пенсии определяется уровнем заработной платы и продолжительностью трудового стажа. При этом в Германии граждане могут по своему желанию откладывать часть своих доходов для обеспечения старости. Система пенсионного обеспечения граждан Германии действительно выделяется своей развитостью и эффективностью по сравнению с российской. В Германии размер пенсии значительно выше, что связано с более высоким уровнем жизни и стабильной экономикой. Кроме того, в Германии существует четко установленный возраст выхода на пенсию, что создает равные условия для всех работающих граждан.

Ключевое различие между пенсионными системами Германии и России заключается также в наличии в Германии хорошо развитых гражданских институтов, которые обеспечивают легитимное взаимодействие между государством и организациями гражданского общества в социальной сфере. Например, в Германии активно действуют профсоюзы и различные неправительственные организации, которые представляют интересы граждан и влияют на принятие решений в области социальной политики. Такие организации, несомненно, играют важную роль в формировании и развитии пенсионной системы, что способствует ее адаптации к изменяющимся условиям рынка труда и демографическим вызовам. В России же подобные институты не так развиты, что приводит к недостаточной прозрачности и недостатку доверия к российской пенсионной системе. Российские граждане в подавляющем большинстве случаев попросту не могут влиять на процессы, касающиеся их финансового будущего, что создает определенные риски и неуверенность в завтрашнем дне.

Исходя из проведенного анализа можно сделать следующие выводы. Во-первых, несмотря на то, что рассматриваемые страны относятся к «развитым», имеют сильную экономику и довольно высокие средние доходы населения, социальные выплаты, такие как пенсии, позволяют обеспечить лишь минимальные жизненные потребности людей, но не высокий уровень жизни. Во-вторых, получить пенсию в данных странах довольно непросто, как следует, например, из анализа пенсионной системы Франции, где для получения полноразмерной пенсии необходимо отработать 41,5 год.

Осуществление сравнительного анализа конкретно-определенного института, функционирующего в национальной и зарубежной экономике, всегда представляет особый интерес. Не является исключением и система социально-экономического обеспечения граждан, которая существует в каждом цивилизованном и социально-ориентированном государстве. Такое сравнение предоставляет возможность обнаружения лучших инструментов в работе обозначенной системы, опыт работы которых возможно перенять российской системе социального обеспечения населения. Особое внимание в этом контексте заслуживает опыт европейских стран, который видится наиболее успешным и перспективным [6, с. 156].

Проведенный анализ систем пенсионного обеспечения в зарубежных странах показал, что они выделяются универсальным характером. В сравнении с Россией размеры пенсий на порядок выше, что в целом повышает уровень жизни граждан иностранных государств.

Пенсионная система Беларуси является многоуровневой и включает добровольное пенсионное страхование, в том числе страхование дополнительной пенсии и страхование дополнительной накопительной пенсии. На данный момент страхованием дополнительной пенсии занимаются три страховые организации: РУСП «Стравита», СООО «ПриорЛайф», ООО «БелВЭБ Страхование». Программы страхования данных организаций предусматривают возможность выбора клиентом размера страхового взноса, сроков действия договора и выплат, а также разную доходность накоплений: «Стравита» – 6 % в BYN, 4 % в RUB, 2 % в CNY; «ПриорЛайф» – 7 % в BYN, 2 % в USD, EUR; «БелВЭБ Страхование» – 6 % в BYN, 2 % в USD, EUR, 4 % в RUB. Привлекательность этого вида страхования также в том, что суммы страховых взносов относятся к социальным налоговым вычетам при расчете подоходного налога (при заключении договора страхования на срок не менее трех лет).

Таким образом, страхование дополнительной накопительной пенсии с участием государства является перспективным. Оно позволит гражданам увеличить в будущем размер пенсии, а государству получить внутренний источник «длинных» денег, т. е. долгосрочные инвестиционные ресурсы. Вместе с тем имеется опасение обесценивания накапливаемых средств, особенно при заключении договоров страхования в более молодом возрасте. Поэтому целесообразно привязать ставку доходности к ставкам депозитного рынка [5, с. 407].

Сегодня многие государства сталкиваются с рядом проблем, которые выражаются в ухудшении демографической ситуации, неизбежностью сокращения количества трудоспособного населения, в возрастающим количестве пенсионеров, на которое, безусловно, влияет увеличение средней продолжительности жизни и наблюдаемая тенденция снижения рождаемости.

Основной предпосылкой проводимых в развитых странах мира пенсионных реформ является ухудшение демографической нагрузки. Общим трендом стратегического управления становится – внедрение или совершенствование накопительного компонента пенсионного обеспечения и развитие многокомпонентной пенсионной системы.

Государственные структуры страны, безусловно, несут ответственность за повышение качества социальной защиты пенсионеров. Как показывает мировой опыт, достигнуть максимальной эффективности возможно только путем объединения усилий со стороны государства, граждан и организаций.

Список источников

1. Аксютина С. В. Актуальные вопросы пенсионного страхования в Российской Федерации / С. В. Аксютина, Н. П. Советова, И. В. Неспанова // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т. 10, № 4. – С. 1247-1262.
2. Вульфович Р. М. Актуальные тенденции развития пенсионной системы федеративной республики Германии / Р. М. Вульфович // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС. – 2020. – Т. 16, № 1. – С. 22-39.
3. Денисова И. П. Проблемы повышения финансовой устойчивости пенсионных систем / И. П. Денисова, П. В. Денисов, Д. З. Гищев // Наука, инновации, образование: актуальные вопросы и современные аспекты. – Пенза : Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2025. – С. 19-29.
4. Лупченков Д. А. Сравнительная характеристика пенсий в развитых странах Европы / Д. А. Лупченков // Тенденции развития науки и образования. – 2025. – № 118-2. – С. 131-133.
5. Медведская Т. В. Добровольное пенсионное страхование в Республике Беларусь: состояние и перспективы / Т. В. Медведская, О. Е. Коваленко // Материалы, оборудование и ресурсосберегающие технологии: Материалы Международной научно-технической конференции, Могилев, 24–25 апреля 2025 года. – Могилев: Белорусско-Российский университет, 2025. – С. 406-407.
6. Овчаров А. О. Европейский опыт государственной экономической поддержки различных групп граждан / А. О. Овчаров, А. П. Карабанова // Актуальные проблемы экономики, управления, учета и аудита в цифровой индустрии : Сборник научных статей I Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Нижний Новгород, 27 ноября 2024 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2025. – С. 156-159.

Информация об авторах

Рябичева Ольга Ивановна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансы и кредит», Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия,

Information about the authors

Ryabicheva Olga Ivanovna, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance and Credit, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Султанова Элина Абдулмуминовна

Дагестанский государственный технический университет

Алиев Магомед Абдулхалимович

Дагестанский государственный университет

Цифровой менеджмент в региональной политике: барьеры и риски трансформации социально-экономических систем

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена стремительной цифровизацией государственного управления и трансформацией региональных социально-экономических систем под влиянием глобальных технологических трендов, санкционных вызовов и внутренних структурных дисбалансов. В условиях нестабильной внешней среды и роста требований к качеству и доступности государственных услуг цифровой менеджмент становится ключевым инструментом обеспечения устойчивости, прозрачности и эффективности региональной политики. Целью исследования является выявление барьеров и рисков цифровой трансформации регионального управления, а также разработка рекомендаций по формированию гибкой, адаптивной архитектуры цифрового менеджмента, ориентированной на долгосрочное социально-экономическое развитие. В ходе исследования использованы методы системного анализа, сравнительного анализа, экспертных оценок, а также методы моделирования сценариев развития с учётом индикативных показателей устойчивости регионов. К результатам исследования относятся: классификация ключевых барьеров цифровизации, выявление региональных различий в уровне цифровой зрелости, а также предложение инструментов снижения рисков на основе практик цифровых платформ и центров управления регионом. В заключении подчёркивается необходимость синергии между федеральными и региональными уровнями управления, развитием цифровой инфраструктуры, а также повышением цифровой грамотности как населения, так и управлеченческого персонала.

Ключевые слова: цифровой менеджмент, региональная политика, цифровая трансформация, устойчивое развитие, государственное управление, цифровая зрелость, центр управления регионом.

Sultanova Elina Abdulkuminovna,

Dagestan State Technical University

Aliev Magomed Abdulkhalimovich

Dagestan State University

Digital management in regional policy: barriers and risks of transformation of socio-economic systems

Abstract. The relevance of the research is due to the rapid digitalization of public administration and the transformation of regional socio-economic systems under the influence of global technological trends, sanctions challenges and internal structural imbalances. In an unstable external environment and increasing demands on the quality and accessibility of public services, digital management is becoming a key tool for ensuring the sustainability, transparency and effectiveness of regional policy. The purpose of the study is to identify barriers and risks of digital transformation of regional management, as well as to develop recommendations for the formation of a flexible, adaptive digital management architecture focused on long-term socio-economic development. The research uses methods of system analysis, comparative analysis, expert assessments, as well as methods for modeling development scenarios based on indicative indicators of regional sustainability. The results of the study include: classification of key barriers to digitalization, identification of regional differences

in the level of digital maturity, as well as the proposal of risk mitigation tools based on the practices of digital platforms and regional management centers. In conclusion, the need for synergy between the federal and regional levels of government, the development of digital infrastructure, as well as the improvement of digital literacy of both the population and management personnel is emphasized.

Keywords: digital management, regional policy, digital transformation, sustainable development, public administration, digital maturity, regional management center.

Введение

Цифровая трансформация стала неотъемлемой частью глобальной и национальной повестки XXI века. В России процесс цифровизации государственного управления получил стратегическое закрепление в таких документах, как «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации» и «Национальная программа „Цифровая экономика Российской Федерации“», что подчеркивает системный характер изменений [8]. Особое значение приобретает роль регионов как основных субъектов реализации цифровой политики, поскольку именно на региональном уровне происходит непосредственное взаимодействие с гражданами и бизнесом.

Однако переход к цифровому менеджменту в региональной политике сопряжён с рядом вызовов: неравномерностью цифровой зрелости регионов, дефицитом квалифицированных кадров, недостаточной интеграцией межведомственных информационных систем и ростом киберугроз [4]. Кроме того, внешние шоки (санкции, технологическое отставание, экономическая нестабильность) обостряют уязвимости цифровой инфраструктуры и требуют новых подходов к обеспечению устойчивости цифрового управления [10].

В этих условиях цифровой менеджмент должен быть ориентирован не только на повышение административной эффективности, но и на поддержку стратегической устойчивости социально-экономической системы региона. Это предполагает формирование гибкой архитектуры управления, основанной на данных, сценарном планировании и активном вовлечении граждан через цифровые каналы обратной связи [7].

Актуальность настоящего исследования продиктована необходимостью комплексного анализа барьеров и рисков цифровой трансформации в региональной политике в условиях меняющейся geopolитической и технологической реальности. Работа направлена на создание методологической основы для построения устойчивой цифровой экосистемы регионального управления, способной адаптироваться к новым вызовам и обеспечивать устойчивое развитие.

Обзор литературы

Исследования последних лет всё чаще концентрируются на проблемах цифровой трансформации регионального управления в России. Так, Алиев М.Х. и соавт. подчёркивают роль региональной политики как катализатора цифровизации, акцентируя внимание на необходимости адаптации федеральных решений под локальные условия [1]. Басангов Д.А. и Степанов О.А. анализируют трансформацию управленческой сферы и отмечают, что ключевой проблемой остаётся фрагментация цифровых решений и отсутствие единой архитектуры [2].

Вереникин А.О. и Вереникина А.Ю. предлагают методологию рейтингования регионов по уровню цифровой зрелости, что позволяет выявить «цифровых лидеров» и «аутсайдеров» [3]. Виноградова М.В. и соавт. рассматривают институциональные детерминанты развития регионов в новых условиях и делают акцент на необходимости формирования гибких институтов, способных быстро реагировать на внешние вызовы [4].

Особое внимание уделяется человеческому фактору: Вукович Г.Г. и соавт. исследуют трансформацию HR-систем в условиях цифровизации и подчёркивают рост компонентной неопределенности, связанной с нехваткой цифровых компетенций [5]. Латушко Н.А. исследует практики центров управления регионом как новых форм цифрового взаимодействия власти и населения [7].

Актуальная дискуссия также идёт вокруг понятия «устойчивости» в цифровой среде. Тихончук Р.Г. предлагает заменить традиционную модель трансформации на концепцию

резильентности – способности системы к самовосстановлению и адаптации [13]. Пархоменко А.А. подчёркивает необходимость учитывать социально-экономические особенности регионов при формировании цифровой политики [11].

Несмотря на накопленный эмпирический и теоретический материал, остаются пробелы в части междисциплинарного анализа рисков и барьеров цифровой трансформации, а также в части практического применения сценарного планирования в региональном управлении. Настоящая работа призвана частично закрыть эти пробелы.

Основная часть

Цифровой менеджмент в контексте региональной политики представляет собой совокупность управлеченческих практик, направленных на интеграцию цифровых технологий в процессы планирования, реализации и контроля государственной политики на уровне субъекта РФ. Его цель – повышение эффективности, прозрачности и устойчивости системы управления [6].

Согласно современным представлениям, эффективный цифровой менеджмент в публичной сфере основывается на интеграции нескольких ключевых элементов, формирующих единую, безопасную и ориентированную на гражданина цифровую экосистему. Центральное место в этой архитектуре занимает единый портал государственных и муниципальных услуг (ЕПГУ), который выступает основной точкой входа для граждан и организаций, обеспечивая доступ к широкому спектру государственных функций в цифровом формате.

Этот портал поддерживается межведомственными облачными сервисами, позволяющими различным органам власти обмениваться данными, координировать действия и избегать дублирования процессов. Такая инфраструктура значительно повышает оперативность принятия решений и снижает административную нагрузку как на граждан, так и на чиновников.

Для перехода от реактивного к проактивному управлению необходима инфраструктура аналитики больших данных, способная агрегировать и обрабатывать информацию из разнородных источников – от статистики до обращений граждан. Это позволяет выявлять тренды, прогнозировать социальные и экономические вызовы, а также персонализировать государственные услуги.

Важной составляющей цифрового менеджмента являются цифровые платформы взаимодействия с населением – включая мобильные приложения, чат-боты и интерактивные сервисы, – которые обеспечивают не только подачу заявок, но и двустороннюю коммуникацию, повышая вовлечённость и доверие граждан к власти.

Наконец, все эти компоненты могут функционировать эффективно и безопасно только при наличии надёжной системы кибербезопасности и защиты персональных данных, соответствующей современным угрозам и требованиям законодательства. Без такой защиты любая цифровая инициатива рискует не только потерей данных, но и подрывом общественного доверия к государству в целом [1].

Особое значение приобретает формирование «гибкой архитектуры управления», способной быстро перестраиваться под меняющиеся условия. Такой подход предполагает чёткое разграничение полномочий, ответственности и контрольных функций между уровнями власти, а также использование регламентов, основанных на данных и рисках [1].

В условиях санкционного давления и технологической зависимости от зарубежных решений в 2022-2025 гг. возникла необходимость ускоренной импортозамещения цифровой инфраструктуры. По данным Минцифры РФ, к концу 2024 года более 70 % ключевых госсистем перешли на отечественное ПО [12]. Однако скорость технической замены не всегда сопровождается соответствующей адаптацией управлеченческих процессов.

Таблица 1 – Уровень цифровой зрелости регионов России по итогам 2024 года

Группа регионов	Количество субъектов	Характеристики	Примеры
Высокая цифровая зрелость	15	Полная интеграция госуслуг, активное использование ИИ и аналитики, наличие ЦУР	Москва, Санкт-Петербург, Татарстан, Тюменская область
Средняя цифровая зрелость	45	Частичная интеграция, развитие платформ, но слабая аналитика	Ростовская, Свердловская, Краснодарская области
Низкая цифровая зрелость	23	Фрагментарное внедрение, зависимость от федеральных решений, слабая ИТ-команда	Северо-Кавказские регионы, ряд регионов ДФО

По результатам анализа таблицы 1 наблюдается выраженная территориальная дифференциация в уровне цифровой зрелости. Регионы-лидеры демонстрируют переход от автоматизации к интеллектуализации управления, тогда как аутсайдеры сталкиваются с системными проблемами: нехваткой компетенций, финансирования и стратегического видения. Это подтверждает тезис о необходимости дифференцированного подхода к цифровой трансформации [3, 7].

Цифровая трансформация регионального управления в Российской Федерации сталкивается с многоуровневыми и взаимосвязанными барьерами, которые существенно замедляют реализацию даже самых продуманных инициатив. Эти препятствия можно условно сгруппировать в четыре категории: институциональные, технологические, человеческие и финансовые.

На институциональном уровне ключевыми проблемами остаются дублирование функций между федеральными, региональными и муниципальными органами власти, что ведёт к избыточности процессов и неэффективному расходованию ресурсов. Усугубляет ситуацию отсутствие единых стандартов цифровой отчётности, из-за чего сбор, сопоставление и анализ данных по регионам затруднены, а управленческие решения часто принимаются на основе неполной или несопоставимой информации. Кроме того, слабая координация между профильными министерствами – например, цифрового развития, экономики и финансов – приводит к разрозненности цифровых проектов и отсутствию единой стратегической повестки [4].

Технологическая инфраструктура также демонстрирует значительные слабости. Многие регионы по-прежнему используют устаревшее программное обеспечение, несовместимое с современными платформами и уязвимое с точки зрения безопасности. В отдалённых и сельских территориях недостаточная пропускная способность телекоммуникационных сетей делает невозможным полноценное использование облачных сервисов и онлайн-госуслуг. Ситуация осложняется резким ростом киберугроз: по данным ФСБ России, в 2024 году зафиксировано более 2,3 миллиона попыток несанкционированного доступа к государственным информационным системам – это на 40 % больше, чем в 2021 году, что свидетельствует о высокой уязвимости цифровой среды на региональном уровне [12].

Не менее серьёзны и человеческие барьеры. Существует острый дефицит кадров, обладающих современными цифровыми компетенциями – от специалистов по данным до экспертов по кибербезопасности. Одновременно низкий уровень цифровой грамотности населения, особенно среди старшего поколения, ограничивает востребованность и эффективность цифровых сервисов. Кроме того, значительную роль играет инерция управленческого аппарата: многие чиновники воспринимают цифровизацию не как инструмент повышения эффективности, а как дополнительную нагрузку, что вызывает сопротивление изменениям и формальное отношение к внедрению новых решений [5].

Наконец, трансформация сдерживается финансовыми ограничениями. Распределение бюджетных средств по регионам остаётся неравномерным, что усиливает цифровое неравенство между центром и периферией. Даже при наличии политической воли регионы сталкиваются с

высокой стоимостью лицензий на отечественное ПО, которое, несмотря на поддержку со стороны государства, зачастую уступает по функциональности и требует значительных инвестиций в адаптацию. При этом сложности в привлечении внебюджетных инвестиций – из-за неясности регуляторной среды, отсутствия гарантий возврата или недостатка прозрачных моделей ГЧП – лишают регионы возможности масштабировать успешные пилотные проекты [10].

В совокупности эти барьеры создают сложную экосистему сопротивления, в которой технологические решения сами по себе оказываются недостаточными. Успешная цифровая трансформация регионального управления возможна только при комплексном подходе, включающем не только обновление инфраструктуры, но и реформирование институтов, подготовку кадров, выравнивание финансовых возможностей и, что особенно важно, изменение культуры управления.

Для оценки рисков применяется подход сценарного планирования, включающий оптимистический и пессимистический сценарии развития. Такой подход позволяет не только предвидеть возможные угрозы, но и подготовить упреждающие меры [1]. В частности, в Республике Дагестан, где наблюдается низкий уровень цифровой зрелости, реализация пессимистического сценария (санкции, сбои в ИТ-инфраструктуре, миграция кадров) может привести к резкому снижению качества госуслуг и росту социальной напряженности.

Таблица 2 – Сравнительный анализ рисков цифровой трансформации в регионах-лидерах и аутсайдерах

Категория риска	Регионы-лидеры	Регионы-аутсайдеры
Технологический	Угроза ИИ-манипуляций, утечка больших данных	Отключение от федеральных платформ, сбои в связи
Организационный	Недостаток инновационной культуры в госаппарате	Отсутствие стратегии цифрового развития
Кадровый	Конкуренция с частным сектором за ИТ-специалистов	Полное отсутствие ИТ-команды в органах власти
Финансовый	Необходимость постоянных инвестиций в ИИ и аналитику	Недостаток средств даже на базовую цифровизацию
Социальный	Цифровое неравенство между поколениями	Низкий уровень доверия к цифровым сервисам

Из таблицы 2 видно, что риски цифровизации в регионах-лидерах носят преимущественно инновационный характер и связаны с «передовой болью» трансформации. В то же время для аутсайдеров основная угроза – базовая неготовность к цифровизации как таковой. Это требует разработки двухуровневой стратегии: для лидеров – поддержка инноваций, для аутсайдеров – создание минимально необходимой цифровой инфраструктуры и кадровой базы [11, 13].

Одним из наиболее перспективных инструментов снижения рисков является создание центров управления регионом (ЦУР). По данным на 2024 год, ЦУР функционируют в 47 субъектах РФ и обеспечивают мониторинг ключевых показателей в реальном времени, а также быструю реакцию на кризисы [7].

Пример: в Тюменской области ЦУР позволил сократить время принятия решений по социальным выплатам с 14 до 2 дней за счёт интеграции данных из 12 ведомств [12].

Другой важный инструмент – цифровые платформы взаимодействия с МСП. В условиях экономической нестабильности поддержка малого бизнеса через цифровые сервисы (например, портал «Мой бизнес») становится критически важной. Особенно это актуально для регионов Северного Кавказа, где МСП составляет до 60 % занятости [10].

Кроме того, возрастает роль цифровой грамотности как условия устойчивости. Федеральный проект «Цифровая грамотность» (часть нацпроекта «Образование») к 2025 году

охватит 15 млн человек, включая госслужащих и предпринимателей [12].

Наконец, формируется новая модель ролей в цифровом управлении: от пассивного исполнителя – к активному соучастнику цифровой экосистемы. Это требует пересмотра подходов к обучению, мотивации и оценке эффективности управляемцев [5].

Обсуждение полученных результатов

Результаты исследования подтверждают, что цифровая трансформация регионального управления – процесс неравномерный и многогранный. Уровень цифровой зрелости сильно варьируется в зависимости от экономического потенциала региона, наличия кадров и политической воли руководства.

Особую тревогу вызывает ситуация в регионах с низкой цифровой зрелостью, где даже базовые сервисы (запись к врачу, получение пособий) могут быть недоступны. Это создаёт риски социального отчуждения и усиливает региональное неравенство. В то же время, даже лидеры сталкиваются с новыми вызовами: этическим использованием ИИ, защитой персональных данных, обеспечением цифровой доступности для уязвимых групп.

Важным выводом стало подтверждение гипотезы о том, что технологическая модернизация без институциональных и кадровых изменений не приводит к устойчивым результатам. Цифровой менеджмент требует не просто новых инструментов, а новой культуры управления – ориентированной на данные, клиентский подход и проактивность.

Также подтверждается ключевая роль сценарного планирования. В условиях высокой неопределенности (санкции, технологические сбои, макроэкономическая волатильность) способность моделировать разные сценарии и готовить упреждающие меры становится важнейшим компонентом устойчивости [13].

Особое внимание следует уделить регионам Северо-Кавказского федерального округа, где, несмотря на усилия федерального центра (гранты, программы поддержки МСП), наблюдается системное отставание в цифровизации. Это требует не только финансирования, но и создания локальных ИТ-экосистем, развития вузовской подготовки и привлечения молодёжи в госслужбу.

Выводы и заключение

Цифровой менеджмент в региональной политике перестаёт быть исключительно технической задачей и становится стратегическим инструментом обеспечения устойчивого развития. Его эффективность зависит не только от качества ИТ-инфраструктуры, но и от уровня институциональной готовности, кадрового потенциала и вовлечённости граждан.

Основные выводы исследования:

Цифровая трансформация регионов носит неравномерный характер, что требует дифференцированного подхода: для лидеров – поддержка инноваций, для аутсайдеров – создание базовой инфраструктуры.

Ключевыми барьерами являются не столько технологические, сколько институциональные и человеческие.

Центры управления регионом и цифровые платформы доказали свою эффективность как инструменты снижения рисков и повышения качества управления.

Сценарное планирование должно стать обязательным элементом стратегического управления на региональном уровне.

Цифровая грамотность – неотъемлемое условие устойчивой трансформации, требующее системных инвестиций в образование и переподготовку.

В заключение, необходимо подчеркнуть, что цифровой менеджмент не может рассматриваться изолированно от целей устойчивого развития. Его конечная цель – не «оцифровка ради оцифровки», а повышение качества жизни граждан, устойчивость экономики и социальная стабильность. Только при таком подходе цифровая трансформация станет не источником рисков, а фундаментом будущего благополучия регионов России.

Список источников

1. Алиев М.Х., Мисяутова Е.К., Раков Д.А. Региональная политика как фактор цифровой трансформации регионов России // Экономика устойчивого развития. – 2023. – № 2(54). – С. 62–68.
2. Басангов Д.А., Степанов О.А. Цифровая трансформация управленческой сферы деятельности в регионах Российской Федерации // Российская юстиция. – 2023. – № 7. – С. 50–58.
3. Вереникин А.О., Вереникина А.Ю. Потенциал цифровой трансформации: рейтинг регионов РФ // Экономика региона. – 2024. – Т. 20, № 4. – С. 1008–1025.
4. Виноградова М.В., Леонтьева А.Н., Свириденко М.В. Институциональные детерминанты социально-экономического развития регионов в контексте актуальных вызовов и глобальных трендов // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. – 2022. – № 1(68). – С. 98–105.
5. Вукович Г.Г., Данилевская Е.Н., Камышанченко Е.Н., Кочетков Е.П. Региональные аспекты трансформации HR-систем с высокой компонентной неопределенностью их функционирования // Экономика устойчивого развития. – 2023. – № 2(54). – С. 45–48.
6. Гатина Н.В. Разработка методики информационного обеспечения кадастровых работ в отношении линейных наземных и подземных инженерных сооружений : автореф. дис. ... канд. наук : 25.00.26 / Гатина Наталия Владимировна. – 2022. – 140 с.
7. Кабанов Ю.А., Чугунов А.В. Специфика электронного управления в субъектах РФ: pilotный анализ региональных рейтингов и статистики // International Journal of Open Information Technologies. – 2023. – Т. 11, № 12. – С. 138–142.
8. Латушко Н.А. Центр управления регионом как форма взаимодействия региональных органов власти и населения в современном цифровом пространстве // Caucasian Science Bridge. – 2023. – Т. 6, № 4(22). – С. 50–56.
9. Морозов А.А., Панова Т.В. Анализ подходов к оценке государственной региональной политики Российской Федерации // Общество: политика, экономика, право. – 2025. – № 6(143). – С. 39–45.
10. Осатюк В.И. Практические аспекты государственного управления цифровым развитием региональной экономической системы // Первый экономический журнал. – 2025. – № 5(359). – С. 62–71.
11. Пархоменко А.А. Особенности формирования социально-экономической политики региона в условиях цифровой трансформации // Вестник ИМСИТ. – 2024. – № 3(99). – С. 46–48.
12. Савельев И.А. Организационно-управленческие условия реализации стратегических документов в контексте социально-экономических и социокультурных различий регионов // Научный результат. Социология и управление. – 2022. – Т. 8, № 4. – С. 159–171.
13. Тихончук Р.Г. Моделирование резильентности как альтернативы трансформации управления региональными системами в условиях цифровизации // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2024. – Т. 245, № 1. – С. 194–209.
14. Харченко К.В. Региональное управление на пути к цифровизации: от фундаментального исследования к трансферу знаний // Управление городом: теория и практика. – 2024. – № 4(54). – С. 43–45.
15. Цифровизация политики: современные риски и пути их минимизации // Экономические стратегии. – 2023. – Т. 25, № 1(187). – С. 70–77.

Сведения об авторах

Султанова Элина Абдулмуминовна, к.э.н., доцент кафедры экономической безопасности, бухгалтерского учета и финансов Дагестанский государственный технический университет, Россия, Махачкала

Алиев Магомед Абдулхалимович, к.э.н., доцент кафедры мировой и региональной экономики Дагестанский государственный университет

Information about the authors

Sultanova Elina Abdumuminovna, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Economic Security, Accounting and Finance Dagestan State Technical University, Makhachkala, Russia,

Aliev Magomed Abdulkhalimovich Ph. D., Associate Professor of the Department of World and Regional Economics Dagestan State University.

УДК:338

DOI 10.26118/3059.2025.77.50.027

Саадуева Марина Магомедовна
Дагестанский государственный университет
Маллаева Мадина Ибрагимовна,
Дагестанский государственный университет

**Оценка роли налогов в регулировании социально-экономического развития
Республики Дагестан**

Аннотация. Актуальность настоящей темы определяется особой ролью налогов в социально-экономическом развитии регионов, проявляющейся через реализацию регулирующей функции. В статье рассмотрены два популярных на сегодняшний день инструмента регулирования экономики региона – специальные налоговые режимы и территории опережающего развития. Обозначены права и возможности региональных властей в применении специальных налоговых режимов, проведена оценка налоговых поступлений в консолидированный бюджет Республики Дагестан.

Проведенный анализ позволил выявить, что налоги могут выполнять роль своеобразного рычага, оказывающего положительное влияние на экономическую активность за счет снижения налоговой нагрузки на приоритетные отрасли экономики. Выявлена положительная корреляция между применением специальных налоговых режимов и развитием малого предпринимательства на территории Республики Дагестан. Также проведена оценка перспектив создания территорий опережающего развития, связанных с деятельностью градостроительных предприятий, что позволит создать новые рабочие места и обеспечить дополнительные налоговые поступления в республиканский бюджет.

Ключевые слова: региональный бюджет, налоговые доходы, специальные налоговые режимы, территории опережающего развития, налоговые льготы.

Mallaeva Madina Ibragimovna
Dagestan State University
Saadueva Marina Magomedovna
Dagestan State University

**Assessment of the role of taxes in regulation of social and economic development of
the Republic of Dagestan**

Abstract. The relevance of this topic is determined by the special role of taxes in the socioeconomic development of regions, manifested through the implementation of a regulatory function. This article examines two currently popular instruments for regulating regional economies: special tax regimes and advanced development areas (ADAs). The rights and capabilities of regional authorities in applying special tax regimes are outlined, and an assessment of tax revenues to the consolidated budget of the Republic of Dagestan is provided.

The analysis revealed that taxes can act as a lever, exerting a positive impact on economic activity by reducing the tax burden on priority sectors of the economy. A positive correlation is found between the use of special tax regimes and the development of small businesses in the Republic of Dagestan. An assessment is also made of the prospects for creating ADAs associated with the activities of urban development enterprises, which will create new jobs and generate additional tax revenues for the republican budget.

Keywords: regional budget, tax revenues, special tax regimes, AADAs, tax incentives.

Республика Дагестан является высокодотационным субъектом Российской Федерации, республиканский бюджет которого более чем на 70 % пополняется за счет средств федерального бюджета и иных заимствований. Доля налоговых доходов в консолидированном бюджете РД в 2024 году составила 24,1%, в республиканском бюджете РД - 22,7%.

Для республики в целом характерны невысокие показатели социально-экономического развития – в 2024 году республика заняла 67 место среди других регионов страны по совокупному показателю качества жизни населения. Для республики также характерны хронические значения высокой безработицы, особенно среди молодежи, низкой инвестиционной активности и высокой доли теневого сектора.

Одной из ключевых функций налогов является регулирующая, реализация которой заключается во влиянии налоговой политики на развитие отраслей экономики и уровень жизни населения. Так, власти на уровне регионов уполномочены вводить предельные значения налоговых ставок, применять налоговые льготы и иные инструменты стимулирования экономической деятельности. Таким образом, налоги могут выполнять роль своеобразного рычага, оказывающего положительное влияние на экономическую активность за счет снижения налоговой нагрузки на приоритетные отрасли экономики.

Во-первых, регионы могут устанавливать свои налоговые ставки, предельные значения которых определяются значимостью конкретной отрасли экономики для развития региона. Так, в Республике Дагестан в соответствии с федеральным законодательством установлены предельные значения ставок по упрощенной системе налогообложения, которые в том числе ориентированы на снижение колоссальных масштабов теневой экономики в республике.

Во-вторых, установление специальных налоговых режимов для различных отраслей экономики, территорий (например, территории опережающего развития, свободные экономические зоны и др.), а также видов деятельности.

В-третьих, налоговые льготы и «каникулы», представляющие собой частичное или полное освобождение от налогов на определенное время, либо установление нулевых налоговых ставок на отдельные виды товаров, экономической деятельности. Так, ряд товаров может облагаться нулевой ставкой по налогу на добавленную стоимость. Налоговые каникулы являются одним из инструментов стимулирования молодежного предпринимательства, социального предпринимательства, инновационных производств и др.

В-четвертых, налоговые вычеты за достижение определенных результатов деятельности, а также в целях социальной поддержки некоторых категорий населения (семей с детьми, участников СВО и др.).

Республика Дагестан является регионом, для которого характерна высокая предпринимательская активность населения. Дальнейшее развитие предпринимательской инициативы напрямую связано с эффективностью региональной налоговой политики. В соответствии с Налоговым кодексом РФ, инструментами регулирования предпринимательской активности выступают налоговые ставки и налоговые режимы.

Одним из эффективных инструментов регулирования предпринимательской деятельности в регионах является введение специальных налоговых режимов.

Становление данной системы в России связано с поиском баланса интересов между государством и бизнесом, поскольку основной целью их введения является снятие чрезмерной налоговой нагрузки с малых предприятий, обладающих ограниченными финансовыми ресурсами. Так, упрощенная система налогообложения позволяет заменить сразу три налога на единый платеж, что не только снимает налоговую нагрузку с бизнеса, но и значительно упрощает ведение отчетности; патентная система налогообложения направлена на применение фиксированной ставки платежей по определенным видам деятельности, и т.д.

Вместе с тем, даже специальные налоговые режимы не избавляют предпринимателей от отчетностей, проблем с наймом сотрудников, поскольку число последних является одним из критериев отнесения субъекта к малому предпринимательству. Вероятно, отмеченная и иные проблемы являются причинами не столь бурного роста числа субъектов предпринимательской деятельности за анализируемый период.

В соответствии с Налоговым кодексом РФ, на территории Российской Федерации по состоянию на сегодняшний день применяются пять специальных налоговых режимов, ключевые параметры которых для Республики Дагестан представлены в таблице 1:

Таблица 1

Налогообложение по специальным налоговым режимам в Республике Дагестан по состоянию на 01.01. 2025 г.

	Порядок распределения между бюджетами	Налоговая ставка	Объект налогообложения	Основание
Упрощенная система налогообложения (УСН)	100 % поступает в региональный бюджет	1 % - по объекту «доходы» 5 % - «доходы минус расходы»	Доходы либо «доходы минус расходы»	Ст.1 Закона Республики Дагестан от 06.05.2009 N 26
Автоматизированная упрощенная система налогообложения (АУСН)	54 % - в региональный бюджет, 46 % - в федеральный бюджет	8 % по объекту «доходы» 20 % - «доходы минус расходы»	-	-
Патентная система налогообложения (ПСН)	100% - в региональный бюджет	6%	Потенциально возможный годовой доход	НК РФ
Единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН)	Поступает в местные бюджеты	1%	Доходы, уменьшенные на величину расходов	Закон Республики Дагестан от 29.05.2020 N 30
Налог на профессиональный доход (НПД)	63% - в региональный бюджет, 37 % — в ФОМС	4 %- для физ. лиц 6% - для юр. лиц	Доходы от реализации товаров, услуг, др.	НК РФ

Источник: составлено по: [1]

Для оценки эффективности применяемых инструментов проведен анализ ключевых показателей деятельности предприятий малого и среднего предпринимательства (далее – МСП) - числа зарегистрированных на территории субъектов МСП, а также динамики объемов выпуска продукции данными предприятиями в стоимостном выражении.

По состоянию на 10.11.2025 г., в Республике Дагестан функционируют более 65 тысяч субъектов малого и среднего предпринимательства, статус самозанятости закреплен за практически 350 тысячами физических лиц и индивидуальными предпринимателями². В соответствии с данным критерием, Республика Дагестан входит в число пяти регионов-лидеров по числу зарегистрированных субъектов МСП, наряду с Республикой Калмыкия, Чеченской Республикой, Республикой Ингушетия и Республикой Тыва [3, с. 150]. Вместе с тем, данные регионы, в т. ч. и Республика Дагестан, относятся к регионам с низким уровнем социально-экономического развития, занимая в общем рейтинге места с 73 по 85 (по данным за 2024 год) [3, с. 150].

За период с 2023 по 2024 годы включительно, на территории Республики Дагестан произошли следующие изменения в численности субъектов предпринимательской деятельности (таблица 2):

Таблица 2
Численность субъектов МСП на территории Республики Дагестан
за 2023-2024 гг.

	2023	2024	2024/2023
Налог на совокупный доход, млн. рублей	1 946,0	3 057,9	157,1
Число субъектов МСП	52 131	60244	115,6
в том числе			
Микропредприятия	51282	59307	115,6
Малые предприятия	796	870	109,3
Средние предприятия	53	67	126,4

Источник: Единый реестр субъектов МСП <https://rmsp.nalog.ru/>

Согласно представленным в таблице 2 данным, общее число субъектов МСП за анализируемый период увеличилось на 15,6 %, что в абсолютном значении составляет 8113 единиц. При этом рост произошел по всем категориям субъектов, среди них наибольший прирост пришелся на средние предприятия, число которых выросло на 26%. Помимо этого, рост числа субъектов МСП сопровождался ростом численности занятых на этих предприятиях и увеличением объема продукции в стоимостном выражении (см. таблицу 3):

Таблица 3
Показатели деятельности субъектов МСП в Республике Дагестан
за 2023-2024 гг.

	2023	2024	2024/2023
Число субъектов МСП	52 131	60244	115,6
Численность занятых на МП, чел., всего	16 526	18 041	109,2
Объем выпуска продукции в стоимостном выражении, млн. руб., всего	101 557,7	132 903,6	130,9

Источник: составлено по: Дагестан в цифрах - 2025

Так, по данным Дагестанстата, за анализируемый период число занятых на малых предприятиях республики увеличилось на 9%, а объем созданной продукции вырос почти на 31%. Таким образом, положительный эффект от введения специальных налоговых режимов на территории республики очевиден, поскольку это привело к росту как числа

² <https://rmsp.nalog.ru/>

с самих субъектов предпринимательской деятельности, так и занятости населения, а также к росту объемов производства в секторе МСП.

Тем не менее, рост активности сектора МСП не способствует на сегодняшний день существенному росту доходов региональных бюджетов. Одним из факторов несоответствия показателей предпринимательской активности населения уровню социально-экономического развития республики является низкий объем налоговых поступлений на совокупный доход, как следствие недостаточной эффективности применяемых специальных налоговых режимов, установленных на ее территории.

Так, на территории Республики Дагестан действующие специальные налоговые режимы предполагают низкие предельные ставки налогообложения, в частности – при применении упрощенной системы налогообложения (далее - УСН) предельная ставка по объекту «доходы» составляет 1 %, по объекту «доходы минус расходы» - 5 %, что соответствует законодательству республики. При этом налоги по УСН и ПСН³ в объеме 100% зачисляются в бюджет Республики Дагестан, остальные распределяются между федеральным и региональным бюджетами. Таким образом, применение специальных налоговых режимов с большой долей вероятности положительно влияет на легализацию деятельности субъектов предпринимательства.

Проведем анализ поступлений по специальным налоговым режимам в консолидированный бюджет Республики Дагестан (таблица 4):

Таблица 4
Структура налоговых доходов консолидированного бюджета Республики Дагестан за 2023–2024 гг.

	2023 млн руб.	2024 млн руб.			20 24/ 20 23
	исполн ено	уд.в ес, %	исполн ено	уд. вес, %	%
Доходы бюджета, всего	238 14 3,2	100, 0	251 72 8,3	10 0,0	10 5,7
Налоговые доходы, всего	52 181, 0	21,9	60 812, 3	24, 2	11 6,5
Налог на доходы физических лиц	22 228,5	9,3	26 467,9	9,3	11 9,1
Акцизы	11 836, 7	5,0	12 652, 7	5,0	10 6,9
Налог на прибыль организаций	7076,0	3,0	5 990,0	2,4	84, 7
Государственная пошлина	377,2	0,2	565,2	0,2	14 9,8
НДПИ	33,9	0,01	53,9	0,0 2	15 8,1
Налог на имущество организаций	3 155,3	1,3	3 678,5	1,5	11 6,6
Транспортный налог	1 840,4	0,8	2 571,4	1,0	13 9,7

³ Патентная система налогообложения

Налоги на имущество физических лиц	875,8	0,4	1 305,9	0,5	14 9,1
Земельный налог	863,2	0,4	1 408,4	0,6	16 3,2
Налог на игорный бизнес	8,7	0,00 3	7,8	0,0 03	89, 7
<i>Налоги на совокупный доход, всего</i>	<i>1 946,0</i>	<i>0,8</i>	<i>3 057,9</i>	<i>1,2</i>	<i>15 7,1</i>
в том числе:					
Налог, взимаемый в связи с применением УСН	1 732,7	0,7	2 642,3	1,0	15 2,5
Налог на профессиональный доход	176,5	0,07	306,0	0,1	17 3,4
ЕСХН	42,3	0,02	54,0	0,0 2	12 7,7
Налог, взимаемый в связи с применением ПСН	14,8	0,00 6	50,4	0,0 2	34 0,5

Источник: составлено на основе отчетных данных Минфина РД [48]

Согласно представленным данным в таблице 4, в налоговых доходах консолидированного бюджета РД налоги на совокупный доход в 2023 году занимали 0,8 %, а в 2024 году - 1,2 %, увеличившись в стоимостном выражении на 57%. При этом, в абсолютном выражении поступления от налогов на совокупный доход выросли в 2024 году по сравнению с 2023 годом на 1 млрд. 112 млн рублей. Данный прирост обеспечен за счет увеличения поступлений по всем источникам в рамках специальных налоговых режимов:

- поступления по УСН выросли на 909,6 млн рублей (52,5%);
- поступления по ЕСХН⁴ – на 11,7 млн рублей (27,7%);
- поступления по ПСН – на 35,6 млн рублей (в 3,4 раза);
- поступления по НПД⁵ – на 129,5 млн рублей (73,4%).

Таким образом, анализ таблицы 4 демонстрирует наличие положительной корреляции между показателями роста налоговых поступлений в результате применения специальных режимов налогообложения и увеличением числа предприятий МСП. Однако введение специальных налоговых режимов на сегодняшний день пока оказывает весьма слабое влияние на экономику республики, как в силу незначительной доли, которую эти налоги занимают в общем объеме доходов бюджетов Республики Дагестан, так и низких ставок по налогам и большого числа льгот, что, с одной стороны, способствует выходу предпринимателей из «тени», но с другой стороны, уменьшает сумму налоговых поступлений.

Определенные надежды на улучшение ситуации связаны с созданием другого инструмента - территорий опережающего развития (далее - ТОР). На сегодняшний день в республике созданы и функционируют две специальные зоны – ТОР «Каспийск» и ТОР «Дагестанские огни».

⁴ Единый сельскохозяйственный налог

⁵ Налог на профессиональный доход

Территория опережающего развития «Каспийск» создана на территории городского округа «город Каспийск» Республики Дагестан Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 марта 2017 года № 334. ТОР «Каспийск» представляет собой экономическую зону с особым правовым режимом ведения бизнеса и льготными налоговыми условиями, направленными на привлечение инвестиций, обеспечение ускоренного социально-экономического развития и создание комфортных условий жизни для населения. Каспийску присвоен статус моногорода в связи с функционированием на его территории градообразующего предприятия – АО «Завод Дагдизель».

Также Постановлением Правительства РФ от 11 декабря 2018 года № 1508, на территории городского округа «город Дагестанские Огни» создана территория опережающего развития «Дагестанские Огни». Статус моногорода присвоен в связи с функционированием на его территории градообразующего предприятия – ООО «Дагестан Стекло Тара».

В таблице 5 приведен перечень налоговых льгот, предусмотренных для предприятий, действующих на территории этих особых зон, а также реализуемые инвестиционные проекты и прогнозируемые результаты их деятельности:

Таблица 5

Ключевые показатели деятельности на территориях опережающего развития в Республике Дагестан

	ТОР «Каспийск	ТОР «Дагестанские Огни»
Налоговые льготы	1. Налог на прибыль – 5 % (первые 5 лет с момента получения первой прибыли), 13 % (следующие периоды) 2. Налог на имущество – 0 % (в течение 10 лет) 3. Налог на землю – 0 % (в течение 10 лет) 4. Страховые взносы – 7,6 % (в течение 12 лет)	
Ключевые инвестиционные проекты	1. Создание Индустриального Строительного Комплекса «Каспийск» - <i>1,7 млрд рублей инвестиций</i> <i>236 рабочих мест</i> 2. Производство стекловолокна и изделий из него - <i>323,9 млн рублей инвестиций</i> <i>185 рабочих мест</i> 3. Производство и переработка полиэтиленов - <i>36,3 млн рублей инвестиций</i> <i>24 рабочих места</i> 4. Строительство туристического комплекса - <i>210,7 млн рублей инвестиций</i> <i>48 рабочих мест</i>	1.Производство концентрированных соков, пюре и нектаров - <i>2,4 млрд рублей инвестиций</i> <i>103 рабочих места</i> 2.Организация производства стеклянных шаров <i>165,0 млн рублей инвестиций</i> <i>50 рабочих мест</i> 3.Организация производства вибропрессованных стеновых материалов с использованием автоматизированной технологической линии «BESSER» - <i>89,8 млн рублей инвестиций</i> <i>23 рабочих места</i> 4.Строительство бетоносмесительного завода <i>66,1 млн рублей инвестиций</i>

		14 рабочих мест
--	--	-----------------

Источник: Минэкономразвития РД

Таким образом, органы власти Республики Дагестан используют доступные инструменты региональной налоговой политики в целях создания на территории региона благоприятной экономической конъюнктуры, способствующей социально-экономическому развитию республики и формированию налогового потенциала республиканского бюджета.

Список источников

1. Налоговый кодекс Российской Федерации [по состоянию на 28 ноября 2025 года]. – КонсультантПлюс [электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/ (дата обращения: 01.10.2025).
2. Байчурин Д.Д. Влияние специальных налоговых режимов на развитие малого и среднего бизнеса/ Д.Д. Байчурин, Г.Р. Хабибуллина// Контентус. - 2025. - № 1 (150). - С. 3-10.
3. Бобошко Д.Ю. Анализ региональных аспектов налоговой политики как фактора поддержки малого бизнеса/ Д.Ю. Бобошко, А.И. Кузьмич// Экономика и управление: проблемы, решения. - 2025. - № 3. - Т. 5. - С. 148-155.
4. Бондарева В.Г. Вопросы и специфика применения упрощенной системы налогообложения в Северо-Кавказском федеральном округе// В сборнике: Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2025). Сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием. - Москва, 2025. - С. 111-114.
5. Гоманова Т.К. Развитие налогового потенциала субъекта РФ как способ обеспечения сбалансированности регионального бюджета / Т.К. Гоманова, А.В. Гришанова// Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. - 2023. - №1(73). - URL: <https://eeeregion.ru/article/7307/> (дата обращения: 20.06.2024).
6. Грибенюк С.А. Проблемы налогового стимулирования субъектов малого и среднего предпринимательства// В сборнике: Современная Российская наука: актуальные вопросы, достижения и инновации. Сборник статей X Всероссийской научно-практической конференции. - Пенза, 2025. - С. 100-104.
7. Мусаева Х.М. Налоговый потенциал региона: внутренние резервы роста налоговых доходов бюджетной системы Республики Дагестан/ Х.М. Мусаева//Вестник Алтайской академии экономики и права. - 2023. - № 7-1. - С. 76-86.
8. Сомоев Р.Г. Налоговые доходы бюджетов территорий/ Р.Г. Сомоев, Ю.М. Махдиева: монография. – Махачкала: ФОРМАТ, 2025. – 228 с.
9. Единый реестр субъектов МСП [электронный ресурс]. – URL: <https://rmsp.nalog.ru/> (дата обращения: 01.12.2025).
10. Официальный сайт Министерства финансов РД [электронный ресурс]. – URL: <http://minfinrd.ru/rukovoditeli> (дата обращения: 03.12.2025).
11. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [электронный ресурс]. - URL: <https://rosstat.gov.ru/>(дата обращения: 03.12.2025).
12. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 июля 2014 года № 1398-р «Об утверждении перечня моногородов» (ред. от 21.01.2020) [электронный ресурс]. - URL: - <https://old-mir.midural.ru/sites/default/files/files/1398-r.pdf> (дата обращения: 31.11.2024).

Сведения об авторах

Саадуева Марина Магомедовна, к.э.н., доцент кафедры финансов и кредита,
Дагестанский государственный университет, г. Махачкала

Маллаева Мадина Ибрагимовна, к.э.н., доцент кафедры политической экономии,
Дагестанский государственный университет, г. Махачкала

Information about the authors

Mallaeva Madina Ibragimovna, PhD in Economics, Associate Professor, Department of
Political Economy, Dagestan State University, Makhachkala

Saadueva Marina Magomedovna, PhD in Economics, Associate Professor, Department
of Finance and Credit, Dagestan State University, Makhachkala

Шадрина Елена Валентиновна
Череповецкий государственный университет
Яшалова Наталья Николаевна
Череповецкий государственный университет

Концепция создания экокластера черной металлургии с углеродным рынком на блокчейне

Аннотация. Целью исследования является определение эффективных механизмов, позволяющих снизить углеродный след ведущих промышленных холдингов черной металлургии РФ посредством интеграции кластерной концепции, технологии блокчейн, углеродного рынка и построения прогностических моделей. В процессе работы были использованы общенаучные методы анализа и синтеза, системного анализа, сценарного моделирования. В статье представлено концептуальное описание решения создания углеродного рынка на блокчейне в рамках экокластера, консолидирующего ресурсы ведущих промышленных холдингов черной металлургии РФ. Обозначены структурные элементы экокластера, приоритетные направления и их особенности. Отдельным элементом выделен углеродный рынок на блокчейне, представлены группировка и подробное описание факторов, подчеркивающих преимущества углеродного рынка на основе технологии блокчейн. Разработаны сценарии траектории движения углеродоемкости и потенциальной емкости углеродного рынка с учетом ограничений по масштабированию.

Ключевые слова: экокластер, черная металлургия, углеродный рынок, блокчейн, модель Ферхульста, климатическая политика, углеродоемкость

Shadrina Elena Valentinovna
Cherepovets State University
Yashalova Natalya Nikolaevna
Cherepovets State University

A concept for creating a ferrous metallurgy eco-cluster with a carbon market on a blockchain

Abstract. The aim of this study is to identify effective mechanisms for reducing the carbon footprint of leading Russian ferrous metallurgy industrial holdings by integrating cluster concepts, blockchain technology, the carbon market, and the development of predictive models. General scientific methods of analysis and synthesis, systems analysis, and scenario modeling were used in the study. This paper presents a conceptual description of a solution for creating a blockchain-based carbon market within an eco-cluster consolidating the resources of leading Russian ferrous metallurgy industrial holdings. The eco-cluster's structural elements, priority areas, and their characteristics are outlined. A separate element is the blockchain-based carbon market, which is grouped and described in detail by factors highlighting the advantages of a blockchain-based carbon market. Scenarios for the trajectory of carbon intensity and potential capacity of the carbon market are developed, taking into account scaling limitations.

Keywords: eco-cluster, ferrous metallurgy, carbon market, blockchain, Verhulst model, climate policy, carbon intensity

Траектория развития национальной экологической политики свидетельствует о том, что государство не просто подчеркивает необходимость решения проблем изменения климата, но и находит в экологических вызовах точки экономического роста [8]. В

последние годы отчетливо прослеживается интенсивная интеграция экологической повестки в стратегическое развитие страны. При этом, данная тенденция наблюдается не только на государственном, но и на корпоративном уровне. В современной конфигурации геополитического противостояния и глобальных экологических рисков, исключительную роль приобретают технологические партнерства в формате прагматичной и гибкой структуры. В рамках данного исследования в качестве технологического партнерства, позволяющего отечественному сектору черной металлургии выйти за рамки реактивной экологической повестки, рассматривается экокластер.

Однако, для того чтобы трансформировать современные вызовы в стратегический потенциал, отечественным metallurgical компаниям принципиально важно не просто объединять усилия в единую структуру, но и создать вокруг нее технологическое поле с центром притяжения, ядром которого может выступить углеродный рынок на основе технологии блокчейн.

Представим концептуальное описание инновационного решения создания углеродного рынка на блокчейне в рамках экокластера. Первоначальный формат подразумевает консолидацию ресурсов бизнеса с последующим масштабированием и вовлечением других заинтересованных сторон, поскольку создание экокластера является непростой задачей и требует многостороннего обсуждения потенциальными бизнес-партнерами приоритетных направлений деятельности и структуры создаваемой системы. Структура экокластера, наряду с наличием координирующего органа, предполагает создание рабочих групп, комитетов, учебного центра, центра развития, а также формирование ключевых структурных единиц, таких как, углеродный рынок на блокчейне, целью которых является научно-исследовательская деятельность, разработка и развитие технологий, монетизация экологических проектов. Принимая во внимание целевой характер данного партнерства, ключевым направлением деятельности является реализация экологических инициатив, обеспечивающих баланс между снижением углеродного следа черной металлургии и устойчивым развитием отрасли, а также экономическими интересами бизнеса. Одновременно с этим, в качестве приоритетных направлений деятельности выступают такие, как научно-исследовательская деятельность, выход на рынки премиальной экологически чистой продукции черной металлургии, интеграция с международными структурами, ориентированными на решение климатических проблем и устойчивое развитие, экспорт углеродных активов, разработка и внедрение цифровых и низкоуглеродных технологий, лоббирование интересов экокластера на государственном уровне.

Как уже было отмечено, ключевым направлением деятельности экокластера является реализации экологических инициатив, направленных на снижение выбросов парниковых газов. Оптимальным представляется формирование диверсифицированного портфеля инициатив, сочетающего как технологические подходы, так и природно-климатические проекты (ПКП). Безусловно, технологические инициативы играют ведущую роль в решении проблемы декарбонизации черной металлургии, поскольку могут позволить достичь углеродной нейтральности отрасли. Однако, высокий потенциал современных технологических решений характеризуется рядом существенных барьеров, среди которых доступность технологий, уровень их развития, возможность масштабирования и необходимый объем инвестиций, достигающих порядка 1,1-1,7 млрд долл., например, при интеграции в производственные переделы «зеленого» водорода. Именно поэтому диверсификация портфеля экологических инициатив и включение в него ПКП может иметь решающее значение, особенно для отечественной отрасли черной металлургии. В частности, Российская Федерация обладает внушительными ресурсами экосистем, доля в общей площади мировых лесов составляет 20%, а мировой пашни – 8%. Потенциал реализации ПКП оценивается в 600-900 млн углеродных единиц в год, по другим оценкам потенциал экономически-эффективных ПКП составляет 150-200 млн углеродных единиц в год, согласно данным ИГ РАН [5].

Особо следует отметить такие направления, как экспорт углеродных активов и международное сотрудничество, потенциал которых без преувеличения велик. Объем экспорта частично может быть определен по объему дефицита углеродных активов на национальных ETS дружественных стран. В качестве примера приведем данные по Китаю. По оценкам экспертов, к 2030 г. Китай будет ежегодно испытывать дефицит внутренних оффсетов в рамках национальных ETS порядка 300-350 млн углеродных единиц, поскольку страна приняла решительные меры в направлении декарбонизации. В частности, в ETS Китая до конца 2025 г. будут добавлены углеродоемкие отрасли, попадающие под действие механизма ТУР ЕС (СВАМ), такие как цемент, алюминий, продукция черной металлургии и т.д. Начиная с 2027 г. Китай вводит углеродное регулирование и в ETS будут добавлены практически все углеродоемкие отрасли страны⁶. Дефицит в ETS Китая может быть восполнен путем приобретения углеродных активов на внешних рынках. Однако подчеркнем, что это обуславливает необходимость решения других вопросов, таких как формирование и согласование механизмов для трансграничной торговли углеродными активами, позволяющих создать единое технологическое поле, интегрирующее цифровую инфраструктуру партнеров, проработка механизмов использования национальных цифровых валют и взаимное признание партнерами «зеленых» стандартов и методологий. Примечательно, что в данном направлении уже делаются практические шаги. Так, инициатива по формированию единого углеродного рынка была поддержана участниками Международного форума устойчивого развития Шанхайской организации сотрудничества (ШОС), который прошел в Омске в апреле 2025 г⁷. Ранее, в 2024 г. на 29-ой конференции участников Рамочной конвенции ООН по изменению климата, проходившей в Баку, спецпредставитель президента РФ Борис Титов отметил о формировании единого углеродного рынка в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС), ШОС и БРИКС⁸. Это открывает большое окно возможностей для углеродоемких компаний, производственные активы которых расположены в рамках перечисленных интеграционных объединений, в части стимулирования декарбонизации и использования новых механизмов монетизации экологических инициатив. Формирующийся единый углеродный рынок может претендовать на лидерство в развитии глобального углеродного рынка. Таким образом, углеродный рынок с использованием технологии блокчейн может служить стратегическим каналом участия нашей страны в формирующемся едином углеродном рынке.

Рассмотрим также отдельные аспекты рынка премиальной экологически чистой продукции черной металлургии. Его формирование и развитие предопределяется рядом факторов, ключевым из которых является необходимость декарбонизации углеродоемких отраслей экономики. Выход на рынок безусловно несет за собой преимущества для бизнеса, но и накладывает определенные обязательства, в частности, соответствие продукции критериям отнесения к статусу экологически чистой или «зеленой», однако, в этом также присутствуют свои плюсы, учитывающие не только интересы бизнеса, но и национальные. Это обусловлено внедрением механизмов трансграничного углеродного регулирования (ТУР), в частности механизма СВАМ Европейского союза. С января 2026 г. ожидается окончательная стадия разработки и эксперты сходятся во мнении относительно контрольных значений механизма в размере 1,3 т и 0,2 т CO₂, соответственно, для доменно-конвертерной и электродуговой стали, тогда как затраты на импорт оцениваются порядка 50-80 евро за тонну⁹. Несмотря на то, что европейский рынок закрыт от России, необходимо отметить, что в перспективе механизм ТУР может быть введен и в других странах, активно

⁶ Китай движется к абсолютному ограничению выбросов в системе торговли углеродными квотами. URL: https://insights.made-in-china.com/ru/China-Moves-Toward-Absolute-Emissions-Cap-in-Carbon-Trading-System_hGHTIDgYInIe.html

⁷ Центр международного диалога. В Омске прошел первый международный форум устойчивого развития ШОС. URL: <https://tramplin.media/news/7/6867>

⁸ Титов: ЕАЭС, БРИКС и ШОС смогут формировать рыночную цену углеродной единицы. URL: <https://tass.ru/ekonomika/22433029>

⁹ Европейский рынок экологически чистой стали: период затишья. URL: <https://stal-rulon.ru/blog/news/evropeiskii-rynom-ekologicheski-chistoi-stali-period-zatishia/>

развивающих национальные системы углеродного регулирования и системы торговли углеродными выбросами. Эксперты Минэкономразвития РФ подчеркивают, что не стоит рассматривать Азию, как место, где можно переждать последствия климатических инициатив ЕС, и ожидают, что ТУР в Китае может быть введен в 2028-2030 гг., более того, данная тенденция затронет и другие страны региона¹⁰.

Отдельное внимание обратим на цифровые технологии, поскольку в современных условиях ключевым детерминирующим фактором, оказывающим влияние на переформатирование кластерной концепции, является цифровизация процессов общественной и профессиональной деятельности, способствующая созданию инновационных продуктов [6]. Выделим основные факторы, способствующие стимулированию компаний черной металлургии к низкоуглеродной трансформации за счет интеграции инновационного подхода, в основе которого лежит углеродный рынок на блокчейне. Факторы разделены на четыре группы: экономические, технологические, организационные и инновационные, каждую из которых рассмотрим более детально.

В рамках группы экономических факторов особую роль играет финансовая поддержка углеродоемких компаний и привлечение инвестиций в реализацию климатических проектов, которая обеспечивается за счет реализации механизма экономического стимулирования использования активов углеродного рынка. Так, компании черной металлургии, снижая углеродный след производимой продукции, посредством интеграции практик устойчивого развития, реализации экологических проектов и мероприятий, могут осуществлять эмиссию углеродных единиц [1]. Наряду с этим обеспечивается также привлечение инвестиций и большего числа инвесторов в сектор низкоуглеродных технологий.

Основными факторами технологической группы являются децентрализация, использование смарт-контрактов и токенизация углеродных активов, за счет которых достигается доступность углеродного рынка для широкого круга заинтересованных сторон, независимо от организационно-правовой формы собственности и географического положения, включая частных инвесторов [2].

Группу организационных факторов можно представить такими, как обеспечение прозрачности и доверия, глобальная доступность. Так, углеродный рынок на основе технологий блокчейн позволяет обеспечивать прозрачность всех сделок купли-продажи углеродных активов, снижая риски мошенничества, данные факторы повышают уровень доверия между всеми участниками сделок [3].

Отдельно необходимо выделить группу инновационных факторов несмотря на то, что они находятся на стыке как технологических, так и экономических факторов. Так, компании могут не только токенизировать углеродные единицы, но и вводить в оборот производные инструменты на углеродные активы, расширяя тем самым свои финансовые возможности. Кроме того, технология блокчейн обеспечивает потенциал для разработки и интеграции инновационных инструментов и решений мониторинга и верификации климатических проектов.

Следуя логике исследования, для оценки потенциала низкоуглеродного развития ведущих металлургических компаний в рамках экокластерной концепции, разработаем сценарии траектории движения углеродоемкости и потенциальной емкости углеродного рынка с учетом ограничений по масштабированию. Для моделирования сценариев использована модель Ферхюльста, описывающая ограниченный рост систем [4; 9; 10]. Базовая формула модели имеет следующий вид:

$$N_t = N_0 * K / N_0 + (K - N_0) * e^{(r t)}$$

¹⁰ В минэкономразвития призвали не считать Азию «тихой гаванью» от углеродного налога ЕС. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/v_minekonomrazvitiya_prizvali_ne_schitat_aziyu_tihoy_gavanyu_ot_uglerodnogo_naloga_es.html

где N_t - численность в момент времени t ; N_0 – исходная численность; K – поддерживающая емкость среды; e – основание натуральных логарифмов; r – врожденная скорость роста; t – фактор времени.

Классическая модель была адаптирована для формирования сценариев движения углеродоемкости и модифицирована по мере добавления факторов. В моделях использовано расчетное значение среднего уровня углеродоемкости, выполненное на основе данных, характеризующих углеродоемкость по областям Охвата 1 и 2 компаний ПАО «Северсталь», ПАО «НЛМК», ПАО «ММК», ПАО «Мечел», АО «ХК «Металлоинвест» и Евраз за период 2018-2024 гг. Таким образом, в качестве базового среднего уровня углеродоемкости для первого года расчетного периода принято значение 2,31 т CO₂ / т. Временной период в сценариях охватывает 43 года, начиная с базисного 2018 г. и заканчивая 2060 г. Для построения прогнозов установлено предельное значение (цель) по снижению углеродоемкости до уровня 0,84 т CO₂ / т к 2060 г., что составляет порядка 63% от среднего базисного уровня 2018 г. В качестве скорости роста (снижения) углеродоемкости использовано расчетное значение совокупного среднегодового темпа роста (CAGR), составляющее 0,004387.

Для оценки качества полученных результатов использованы такие показатели, как средняя ошибка аппроксимации, стандартное отклонение и стандартная ошибка, информационные критерии AIC (Akaike Information Criterion) и BIC (Bayesian Information Criterion). Подбор параметров осуществлялся путем минимизации, поэтому выбор был сделан в пользу моделей, имеющих наименьшие значения перечисленных критериев. Кроме того, для оценки статистической значимости рассчитаны t-статистика и p-value при уровне значимости 0,05, для оценки точности прогнозных значений был рассчитан доверительный интервал с вероятностью 95%.

После ряда итераций отобраны три модели и соответствующие им сценарии развития, позволяющие определить прогнозируемую траекторию среднего уровня углеродоемкости ведущих компаний черной металлургии РФ. В рамках инерционного сценария, использована базовая модель, предполагающая неизменность условий. В адаптивном сценарии используется модель, отражающая предел снижения углеродоемкости с учетом оптимальной скорости ее изменения и неизменности других факторов. В сценарии инвестиционного роста использована модель, предполагающая учет дополнительного фактора инвестиций. Прогнозные значения углеродоемкости отражены на рисунке 1.

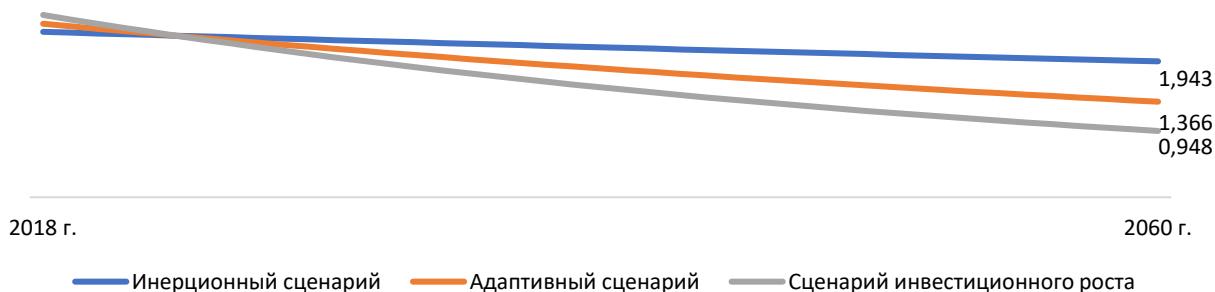


Рисунок 1. Разработанные сценарии траектории движения углеродоемкости ведущих промышленных холдингов черной металлургии РФ

Источник: авторская разработка

Инерционный сценарий является базовым для сравнения траектории движения углеродоемкости при изменении параметров модели. В рамках данного сценария результаты расчетов показали, что к 2060 г. при сохранении текущего уровня среднегодового темпа снижения, углеродоемкость может снизиться только до уровня 1,943 т CO₂ / т. С вероятностью 95% можно утверждать, что значение будет находиться в пределах

от 1,960 т CO₂ /т до 1,925 т CO₂ /т с учетом доверительного интервала 0,017 т CO₂ /т. Оценка качества модели показала, что в среднем разница между расчетным значением углеродоемкости по модели и фактическим составляет 0,14 т CO₂ /т. Стандартное отклонение составило 0,02 т CO₂ /т, а стандартная ошибка – 0,01 т CO₂ /т. Значения информационных критериев AIC и BIC составили 13,64 и 14,81, соответственно. Это минимальные значения критериев оценки качества, на основании чего был сделан выбор. Проведенный t-тест показал, что параметры являются статистически значимыми. Эмпирическое значение t-статистики составило 16,727 при табличном уровне 2,3646, а расчетное значение p-value, составляющее 0,000003, значительно ниже критического уровня 0,05.

Калибровка второй модели позволила определить оптимальное значение скорости снижения углеродоемкости, при этом ограничение предельного уровня снижения углеродоемкости к 2060 г. составило 1,366 т CO₂ /т. С вероятностью 95% значение будет находиться в диапазоне от 1,312 т CO₂ /т до 1,420 т CO₂ /т. Выбор модели также определялся наименьшими значениями показателей оценки. Так, параметры качества модели показали, что ошибка аппроксимации составила 0,16 т CO₂ /т, при стандартном отклонении 0,07 CO₂ /т и стандартной ошибке 0,03 CO₂ /т. Расчетное значение t-статистики, составляющее 7,424, превышает табличное с уровнем p-value 0,0003, что ниже критического значения 0,05. Следовательно, параметры модели являются статистически значимыми.

При введении дополнительного фактора инвестиций, модель, используемая в третьем сценарии, позволила установить, что потенциал снижения углеродоемкости к 2060 г. может составить 0,948 т CO₂ /т. С вероятностью 95% значение будет находиться в интервале от 0,854 т CO₂ /т до 1,041 т CO₂ /т. В среднем погрешность аппроксимации составила 0,19 т CO₂ /т, стандартное отклонение 0,12 CO₂ /т, а стандартная ошибка 0,05 CO₂ /т. Значение информационных критериев AIC и BIC составили 12,24 и 11,46, соответственно. В рамках проведенного t-теста, полученное значение t-статистики, составляющее 4,106, превышает табличное, а уровень p-value 0,006 значительно ниже критического 0,05. Таким образом, параметры модели являются статистически значимыми.

Второй этап заключается в моделировании сценариев, описывающих потенциальную емкость и динамику углеродного рынка с учетом ограничений по предельному уровню снижения углеродоемкости при заданных условиях в модели и ограничений по масштабированию. Целью второго этапа является определение объема базовых активов для реализации углеродного рынка на основе технологии блокчейн, позволяющего достичь к 2060 г. уровня углеродоемкости, установленного на первом этапе в рамках третьего сценария, т.е. 0,948 т CO₂ /т. Таким образом, основными ограничениями и факторами, влияющими на потенциальную емкость, динамику и масштабирование, выступают такие, как предельное значения снижения углеродоемкости, среднегодовой объем производства стали, приходящийся на ведущие металлургические компании, стартовый объем базовых активов, предельный объем предложения активов, время (год) начала активного роста, а также интегральные показали влияния рыночных движений внутри каждого года, рассчитанные на основе амплитуды и частоты колебаний, коэффициента начального прироста участников и темпов прироста, коэффициента максимальной величины снижения из-за рисков и интенсивности влияния рисков. Также необходимо отметить, что в рамках моделирования потенциальный объем активов углеродного рынка оценивается в эквиваленте CO₂ без перевода в стоимостную оценку. Таким образом, учитывая начальный средний уровень углеродоемкости компаний, прогнозное значение углеродоемкости 0,948 т CO₂ /т и средний объем производства, потенциально возможный объем базовых активов может составить 73 435,26 тыс. т. Далее, с использованием модели Ферхульста был рассчитан логистический рост, который лег в основу построения трех сценариев: консервативного, адаптивного и сценария роста (рисунок 2). Для каждого сценария с учетом интегральных показателей рыночных

движений внутри года были определены стартовый объем активов, траектория движения с точечным прогнозом.

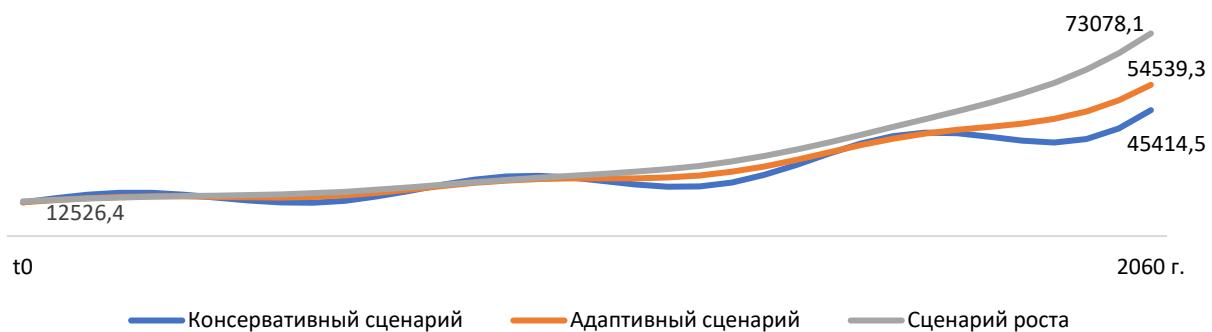


Рисунок 2. Разработанные сценарии емкости углеродного рынка в рамках экокластера ведущих промышленных холдингов черной металлургии
Источник: авторская разработка

Моделирование позволило получить следующие результаты. Стартовый объем активов в рамках первого сценария составляет 12 105,06 тыс. т, потенциально возможный объем не достигнут, т.к. предельное значение к 2060 г. составило 45 414,47 тыс. т, что обусловлено высокой амплитудой колебаний. Снижение объемов наблюдается в период 2029-2035 гг. и 2042-2046 гг. Для консервативного сценария начальный прирост участников составляет 0,05 с темпом дальнейшего прироста 0,1 при максимальном значении величины снижения объемов из-за рисков 0,1 с интенсивностью снижения 0,05. В адаптивном сценарии величина стартового объема равняется 12 220,35 тыс. т, амплитуда колебаний ниже, чем в консервативном сценарии, а начальный прирост участников выше и составляет 0,06 при сохранении остальных параметров как в консервативном сценарии. Предельное значение объема активов составит 54 539,32 тыс. т., т.е. потенциально возможный объем также не достигнут, но превышает уровень консервативного сценария. В сценарии ускоренного роста, несмотря на аналогичное, как и в двух предыдущих сценариях влияние рисков, амплитуда колебаний значительно ниже и более ускоренный темп прироста участников. Объем базовых активов к 2060 г. достигает значения 73 078,07 тыс. т, что чуть ниже потенциально возможного объема, составляющего 73 435,26 тыс. т, соответствующего прогнозному значению углеродоемкости 0,948 т СО₂/т, рассчитанному на первом этапе.

Таким образом, объединение усилий и ресурсов ведущими компаниями черной металлургии в рамках экокластера является важным шагом на пути к низкоуглеродному развитию. Экосистемные мосты в изменившейся реальности приобретают особую ценность и выступают новой экономической, технологической и инвестиционной платформой калибровки стратегических интересов партнеров. Как видится, возможно именно такие линии связи в формате инвестиционного и технологического сотрудничества могут сыграть ключевую роль в перезапуске национального экологического трека с учетом глобальных климатических и геополитических сдвигов.

Обозначим направления дальнейших исследований. Прежде всего, необходима глубокая проработка вопросов в части выбора сети, на основе которой будет разработана блокчейн-платформа углеродного рынка и механизмов консенсуса, определение минимального функционала новой платформы, финансовой модели и механизмов монетизации, а также определение цифровой валюты торгов. Кроме того, для реализации потенциала интеграции с другими углеродными рынками, в рамках исследования уже была отмечена необходимость проработки таких вопросов, как формирование и согласование механизмов для трансграничной торговли углеродными активами, механизмов использования национальных цифровых валют и взаимное признание партнерами «зеленых» стандартов и методологий, но в первую очередь – налаживание

дипломатических связей с партнерами. Сценарное моделирование необходимо расширить с использованием других моделей, в частности, модели множественной регрессии, модели Тапио, логистической регрессии и т.д., и, соответственно, факторами, которые потенциально оказывают влияние на углеродоемкость продукции или валовые выбросы. Для повышения точности результатов оценки используемых моделей, в т.ч. модели Ферхюльста, необходимо продолжение анализа с использованием методов бутстрэпа и Монте Карло, в рамках которых генерируется гораздо большее число сценариев. Так, моделирование синтетических рядов динамики и параметров моделей посредством генерации случайных чисел через множество итераций, позволит увидеть диапазон потенциальных вариантов будущего состояния исследуемых переменных, выбрать наиболее оптимальные.

Список источников

1. Агапов Д.А. Углеродный рынок и перспективы его развития в России // Аграрное и земельное право. №1(217). 2023. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uglerodnyy-rynek-i-perspektivy-ego-razvitiya-v-rossii>
2. Заколдаев Д.А., Ямщикова Р.В., Ямщикова Н.В. Технология блокчейн в России: достижения и проблемы // Вестник Московского государственного областного университета (электронный журнал). 2018. №2. С. 1-15. URL: https://www.websoftshop.ru/pdf/the_blockchain_technology_in_russia.pdf
3. Зеленова А.А., Сесорова О.В., Смирнов С.А. Развитие цифровой экономики с технологией блокчейн // Экономика и предпринимательство. №10. 2024. URL: http://www.intereconom.com/rekviziti/10-2024/50-19%204_Зеленова,%20Сесорова,%20Смирнов%20%20=POM=%20Развитие%20цифровой.pdf
4. Костырин Е.В., Дрынкин С.Г. Уравнение Ферхюльства как инструмент демографического прогнозирования // Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uravnenie-ferhyulsta-kak-instrument-demograficheskogo-prognozirovaniya>
5. Куричев Н.К, Птичников А.В., Шварц Е.А., Кренке А.Н. Природно-климатические проекты в России: ключевые проблемы и условия успеха. 2023. Т. 87. №4. URL: <https://sciencejournals.ru/view-article/?j=izvgeo&y=2023&v=87&n=4&a=IzvGeo2304004Kurichev>
6. Ледок А.С., Жавненко Д.А. Создание экологических кластеров: значение и направления формирования в условиях цифровизации // Экология. Человек. Бизнес. 2021. С. 303-306. URL: http://edoc.bseu.by:8080/bitstream/edoc/96983/1/Ledok_303_306.pdf
7. Попова И.М., Колмар О.И. Низкоуглеродное развитие России: вызовы и возможности в новых условиях // Вестник международных организаций. 2023. Т. 18. №4. URL: https://iorj.hse.ru/data/2024/03/15/2111453951/3%20Попова_Колмар%2062-95.pdf
8. Стародубец Н. В., Грищенко Ю. О., Белик И. С., Никулина Н. Л. Экономическая оценка последствий введения трансграничного углеродного регулирования для регионального промышленного комплекса (на примере Свердловской области) // Journal of Applied Economic Research. 2022. Т. 21, № 4. С. 708–733. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/122414/1/jaer_2022_21_4_005.pdf
9. Tong M, Duan H, He L. A novel Grey Verhulst model and its application in forecasting CO₂ emissions. Environ Sci Pollut Res Int. 2021 Jun;28(24):31370-31379. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33608789/>
10. Xiaoling W, Qinglong Sh. Decomposing the decoupling of CO₂ emissions and economic growth in China's iron and steel industry. URL:www.researchgate.net/publication/336735492_Decomposing_the_decoupling_of_CO2_emissions_and_economic_growth_in_China's_iron_and_steel_industry

Сведения об авторе

Шадрина Елена Валентиновна, аспирант кафедры экономики и управления Бизнес-школы (Институт), Череповецкий государственный университет, Череповец, Россия

Яшалова Наталья Николаевна, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и управления Бизнес-школы, Череповецкий государственный университет, Череповец, Россия

Information about the author

Shadrina Elena Valentinovna, Postgraduate Student, Department of Economics and Management, Business School, Cherepovets State University, Cherepovets, Russia

Yashalova Natalya Nikolaevna, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Management, Business School, Cherepovets State University, Cherepovets, Russia

УДК:338

DOI 10.26118/2783.2025.29.94.029

Сулейманова Динара Абдулбасировна
Дагестанский государственный университет,
Алиев Магомед Абдулхалимович
Дагестанский государственный университет
Магомедова Мадина Абдусаламовна
Дагестанский государственный университет

Роль кибербезопасности в обеспечении устойчивости и конкурентоспособности цифровой экономики

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена стремительной цифровизацией всех секторов экономики, сопровождающейся резким ростом числа и сложности киберугроз, наносящих значительный ущерб как частному, так и государственному секторам. По оценкам международных организаций, совокупные глобальные потери от киберпреступности в 2024 году достигли 13,8 трлн долларов США, что подчеркивает необходимость системного подхода к обеспечению кибербезопасности [4]. Целью исследования является анализ роли кибербезопасности как ключевого фактора устойчивого развития и конкурентоспособности цифровой экономики в условиях современных вызовов, а также формулирование рекомендаций по совершенствованию стратегий защиты на национальном и корпоративном уровнях. В ходе исследования использованы методы системного анализа, сравнительного анализа, статистической обработки данных, а также методы контент-анализа научных публикаций и нормативно-правовых актов. Научная новизна исследования заключается в комплексном синтезе актуальных статистических данных за 2024-2025 гг., выявлении новых трендов в структуре киберинцидентов и обосновании необходимости интеграции квантовых технологий и ИИ-ориентированных систем защиты в национальные стратегии кибербезопасности. К результатам исследования относятся обновлённая статистика по киберугрозам в РФ и мире, выявление роста доли инцидентов до 9-12%, а также подтверждение эффективности государственного регулирования, киберстрахования и международного сотрудничества как ключевых инструментов снижения рисков. В заключении подчёркивается, что устойчивость цифровой экономики возможна только при обеспечении многоуровневой, адаптивной и предиктивной модели кибербезопасности, основанной на синергии государственных, корпоративных и образовательных инициатив.

Ключевые слова: кибербезопасность, цифровая экономика, устойчивое развитие, киберугрозы, искусственный интеллект, блокчейн, киберстрахование, цифровая трансформация.

Suleymanova Dinara Abdulbasirovna
Dagestan State University,
Aliev Magomed Abdulkhalimovich
Dagestan State University
Magomedova Madina Abdusalamovna,
Dagestan State University,

The role of cybersecurity in ensuring the sustainability and competitiveness of the digital economy

Abstract. The relevance of the study is due to the rapid digitalization of all sectors of the economy, accompanied by a sharp increase in the number and complexity of cyber threats, causing significant damage to both the private and public sectors. According to estimates by international organizations, the total global losses from cybercrime in 2024 reached 13.8 trillion US dollars, which

underscores the need for a systematic approach to cybersecurity [4]. The purpose of the study is to analyze the role of cybersecurity as a key factor in the sustainable development and competitiveness of the digital economy in the face of modern challenges, as well as to formulate recommendations for improving protection strategies at the national and corporate levels. The research uses methods of system analysis, comparative analysis, statistical data processing, as well as methods of content analysis of scientific publications and regulatory legal acts. The scientific novelty of the study lies in the comprehensive synthesis of relevant statistical data for 2024-2025, the identification of new trends in the structure of cyber incidents and the justification of the need to integrate quantum technologies and AI-oriented protection systems into national cybersecurity strategies. The results of the study include updated statistics on cyber threats in the Russian Federation and the world, identification of an increase in the proportion of incidents to 9-12%, as well as confirmation of the effectiveness of government regulation, cyber insurance and international cooperation as key risk reduction tools. In conclusion, it is emphasized that the sustainability of the digital economy is possible only with the provision of a multi-level, adaptive and predictive cybersecurity model based on the synergy of government, corporate and educational initiatives.

Keywords: cybersecurity, digital economy, sustainable development, cyber threats, artificial intelligence, blockchain, cyber insurance, digital transformation.

Введение

Современное развитие мировой экономики невозможно представить без цифровых технологий, которые трансформировали не только бизнес-процессы, но и государственное управление, здравоохранение, образование и социальные сферы. Цифровая экономика, основанная на данных, облачных сервисах, интернете вещей и искусственном интеллекте, становится главным двигателем роста национальных экономик. Однако вместе с этим растёт и уязвимость – киберугрозы приобрели беспрецедентный масштаб, сложность и экономическое воздействие [12].

По данным Cybersecurity Ventures, к 2025 году ежегодные глобальные потери от киберпреступности достигнут 10,5 трлн долларов, а к 2028 году могут превысить 15 трлн долларов [15]. В России число зарегистрированных киберинцидентов, по данным Национального координационного центра по компьютерным инцидентам (CERT.GOV.RU), выросло на 37% в 2024 году по сравнению с 2022 годом [8]. Особенно заметен рост атак категории High – с 2% до 9% за один квартал, что демонстрирует смещение тактики злоумышленников в сторону целевых и критических атак [4].

В этих условиях кибербезопасность перестаёт быть исключительно технической задачей и становится стратегическим императивом обеспечения экономической устойчивости, инвестиционной привлекательности и национальной безопасности. Государственные программы, такие как «Цифровая экономика Российской Федерации», выделяют значительные ресурсы на развитие отечественных решений в области информационной безопасности, включая поддержку разработчиков ПО, внедрение стандартов киберстрахования и подготовку кадров [2].

Цель настоящего исследования – проанализировать роль кибербезопасности как фактора устойчивого развития цифровой экономики, обновить статистическую и нормативную базу на основе данных 2021–2025 гг., а также выявить наиболее эффективные стратегии противодействия киберугрозам в условиях geopolитической нестабильности и технологической трансформации.

Обзор литературы

Исследования последних лет подчёркивают тесную взаимосвязь между уровнем кибербезопасности и устойчивостью цифровой экономики. По мнению Абян и соавт., защита экономических данных от кибератак является необходимым условием сохранения конкурентоспособности организаций [1]. Аналогичную позицию занимают Корнеев и Черпаков, указывая, что кибербезопасность формирует «доверительный климат» для цифровых

транзакций и инвестиций [10].

Особое внимание в научной литературе уделяется технологическим решениям. Так, Верников и Еремеев отмечают, что инвестиции в кибербезопасность напрямую влияют на устойчивость экономики, особенно в условиях санкционного давления [6]. Блокчейн рассматривается как ключевая технология для обеспечения прозрачности и целостности данных, особенно в финансовых и логистических цепочках [3]. Однако его массовое внедрение сдерживается высокой стоимостью и нехваткой квалифицированных специалистов [5].

Отдельное направление – человеческий фактор. Исследования Исламгереевой и Эдисултановой показывают, что до 80% успешных атак связаны с ошибками сотрудников, что подчёркивает важность повышения киберграмотности [9]. Образовательные инициативы, включая программы в МГУ и СПбГУ, рассматриваются как долгосрочная мера укрепления кибериммунитета общества [8].

Киберстрахование также становится важным инструментом управления рисками. Как показывает опыт США и Германии, наличие полисов стимулирует компании внедрять передовые системы защиты [12]. В России данный институт только начинает развиваться, но уже включён в стратегию «Цифровая экономика» как приоритетное направление [2].

Несмотря на обширную литературу, остаётся недостаток комплексных исследований, объединяющих актуальные статистические данные, технологические тренды и оценку эффективности государственной политики в области кибербезопасности. Данная статья призвана восполнить этот пробел.

Основная часть

Анализ данных за последние пять лет показывает неуклонный рост как количества, так и сложности кибератак. По отчёту IBM Cost of a Data Breach 2024, средняя стоимость утечки данных в мире составила 4,88 млн долларов – это исторический максимум [4]. В России этот показатель оценивается в 2,1 млн долларов, однако с учётом роста критичности инцидентов ожидается его увеличение в ближайшие годы [8].

Особую тревогу вызывает рост доли атак категории High. Если в 2021 году такие инциденты составляли менее 1% от общего числа, то в I квартале 2024 года – уже 9% [4]. Это свидетельствует о переходе злоумышленников от массовых спам-кампаний к целевым атакам на критически важные инфраструктуры: энергетику, здравоохранение, госуправление.

Таблица 1 – Динамика распределения киберинцидентов по категориям за 2021–2024 гг.

Год	Вредоносное ПО (%)	Несанкционированный доступ (%)	Эксплуатация уязвимостей (%)	Социальная инженерия (%)
2021	25	19	16	12
2022	26	18	17	14
2023	27	17	17	18
2024*	27	11	14	22

* – данные за I квартал 2024 г. (источник: CERT.GOV.RU, RT-SOLAR)

По таблице 1 видно, что наблюдается стагнация в сегменте вредоносного ПО, но резкий рост атак, основанных на социальной инженерии (с 12% до 22%). Это подтверждает гипотезу о том, что современные киберпреступники всё чаще используют человеческий фактор как «точку входа» [9]. Одновременно снижается доля несанкционированного

доступа – вероятно, благодаря усилению систем аутентификации и мониторинга.

Наиболее опасными остаются инциденты, связанные с несогласованным доступом к информационным системам. В I квартале 2024 года они составляли 49% от всех High-инцидентов, что на 8% больше, чем в предыдущем квартале [4].

Таблица 2 – Топ-3 киберинцидентов категории High (I квартал 2024 г.)

Тип инцидента	Доля (%)	Изменение по сравнению с Q4 2023
Несогласованный доступ к ИС	49	+8
Использование легитимного ПО в злонамеренных целях	28	-7
Эксплуатация нуледей-уязвимостей	23	+5

Таблица 2 показывает рост доли несогласованного доступа указывает на использование краденых учетных данных и compromised identities. Это требует перехода от традиционной модели «периметральной защиты» к концепции Zero Trust, где каждая операция верифицируется независимо от источника [5].

В рамках национальной программы «Цифровая экономика» на период 2021–2024 годов российское правительство выделило свыше 87 млрд рублей на реализацию мероприятий в рамках подраздела «Информационная безопасность» [2]. Эти средства направлены на формирование технологического суверенитета и повышение устойчивости киберпространства страны. Значительная часть финансирования была инвестирована в разработку и продвижение отечественного программного обеспечения, включая защищённые операционные системы, такие как Astra Linux, а также специализированные решения по защите данных и управления доступом, объединённые под общим брендом «Защита ОС».

Параллельно ведётся создание и укрепление инфраструктуры раннего предупреждения и реагирования на киберугрозы – в частности, через развитие центров мониторинга и анализа, таких как национальный CERT (Computer Emergency Response Team) и коммерческие платформы, например, Threat Intelligence от «Лаборатории Касперского». Эти центры обеспечивают сбор, анализ и распространение информации о новых векторах атак, уязвимостях и вредоносных кампаниях, что позволяет организациям оперативно адаптировать свои защитные меры.

Кроме того, в рамках программы активно внедряются современные национальные стандарты информационной безопасности, в первую очередь обновлённый ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001–2023, гармонизированный с международным стандартом ISO/IEC 27001. Его применение способствует систематизации подходов к управлению информационной безопасностью, повышает доверие как со стороны регуляторов, так и деловых партнёров, а также формирует единые требования к защите данных в государственном и частном секторах. В совокупности эти меры свидетельствуют о переходе России от фрагментарной киберзащиты к комплексной, институционализированной системе обеспечения цифровой безопасности.

Особое внимание уделяется субъектам малого и среднего предпринимательства (МСП), которые из-за ограниченных ресурсов часто становятся «слабым звеном» в цепи поставок [4]. В 2023 году был запущен pilotный проект по субсидированию киберстрахования для МСП в Дагестане и Татарстане, что может стать моделью для других регионов [8].

Искусственный интеллект применяется как для защиты, так и для атак. С одной стороны, ИИ-системы (например, SIEM с ML-аналитикой) позволяют выявлять аномалии в реальном времени. С другой – злоумышленники используют deepfake и автоматизированные фишинговые кампании [9].

Блокчейн, несмотря на ограничения по масштабируемости, демонстрирует

эффективность в аудите логов, цепочках поставок и цифровой идентификации [3]. Например, платформа «Цифровой рубль» в pilotной фазе использует гибридную архитектуру на основе распределённого реестра [6].

Россия активно участвует в инициативах ШОС и ЕАЭС по обмену данными об угрозах [8]. Однако из-за геополитической напряжённости сотрудничество с западными странами ограничено, что затрудняет доступ к передовым решениям и стандартам ENISA, NIST [11].

Обсуждение полученных результатов

Полученные данные подтверждают, что кибербезопасность перешла из разряда вспомогательных функций в категорию стратегических ресурсов национальной экономики. Рост доли High-инцидентов указывает на необходимость отказа от реактивной модели защиты в пользу предиктивной и адаптивной.

Устойчивость цифровой экономики в современных условиях обеспечивается не за счёт разрозненных усилий, а благодаря синергии трёх взаимодополняющих основ, которые можно назвать её «столпами». Первый из них – государственное регулирование – задаёт правовую и институциональную рамку, в которой развивается цифровая среда. Оно реализуется через принятие нормативных актов, направленных на защиту данных и критической инфраструктуры, целевое финансирование приоритетных направлений (таких как развитие отечественного ПО или киберрезилиентность), а также разработку и внедрение единых технических и организационных стандартов, обеспечивающих совместимость и безопасность цифровых систем на национальном уровне.

Второй столп – корпоративная ответственность – отражает зрелость бизнеса как субъекта цифровой экосистемы. Ведущие компании всё чаще отказываются от устаревшей модели «периметральной безопасности» в пользу архитектуры Zero Trust, предполагающей недоверие ко всем внутренним и внешним взаимодействиям без непрерывной верификации. Дополнительно усилия по обеспечению устойчивости подкрепляются практиками киберстрахования, которое не только компенсирует ущерб от инцидентов, но и стимулирует повышение уровня защиты, а также внедрением ИИ-систем мониторинга, способных в реальном времени выявлять аномалии, предсказывать угрозы и автоматизировать реагирование.

Третий, не менее важный элемент – образование и киберграмотность – формирует человеческий капитал, без которого даже самые передовые технологии теряют эффективность. Этот аспект охватывает как академическую подготовку специалистов в вузах, где обновляются учебные программы с акцентом на практические навыки в области кибербезопасности, управления данными и этики ИИ, так и регулярные корпоративные тренинги для всего персонала – от линейных сотрудников до топ-менеджмента. Именно уровень цифровой и киберграмотности определяет, насколько устойчивой будет «человеческая» составляющая цифровой экономики, ведь большинство инцидентов до сих пор начинаются с ошибки или недостаточной осведомлённости человека [1].

Только при равновесном развитии всех трёх столпов – государственного регулирования, корпоративной ответственности и образовательной базы – возможно построение цифровой экономики, способной выдерживать внешние шоки, противостоять киберугрозам и обеспечивать устойчивое развитие на основе доверия, инноваций и технологического суверенитета.

Важным выводом является то, что технологические решения сами по себе недостаточны. Эффективность систем защиты возрастает только при их интеграции в корпоративную культуру и стратегическое планирование [10].

Также подтверждается гипотеза о глобальном характере киберугроз. Локальные меры, даже самые передовые, не способны обеспечить полную защиту без международной координации. В этом контексте опыт ШОС может стать альтернативой западным моделям [8].

Наконец, необходимо признать, что киберстрахование в России находится на начальном этапе. Для его развития требуется:

- разработка единых методик оценки рисков;
- налоговые льготы для застрахованных компаний;
- создание пулов перестрахования на уровне государства.

Выводы и заключение

Кибербезопасность – неотъемлемая часть устойчивого развития цифровой экономики. Анализ показал, что современные угрозы носят комплексный, трансграничный и высокотехнологичный характер, что требует многоуровневого ответа.

Во-первых, необходимо переосмыслить архитектуру защиты: переход к модели Zero Trust, использование ИИ для прогнозирования атак, внедрение блокчейна для аудита – всё это повышает устойчивость цифровой инфраструктуры [5].

Во-вторых, государство должно играть активную роль не только как регулятор, но и как инвестор и координатор. Программа «Цифровая экономика» – важный шаг, но требует расширения на региональный уровень, особенно в субъектах с развитым МСП-сектором, таких как Республика Дагестан [8].

В-третьих, человеческий фактор остаётся главной уязвимостью. Повышение киберграмотности населения и сотрудников – не опциональная, а обязательная мера. В этой связи важно развивать как общие образовательные программы, так и специализированные курсы для ИТ-специалистов [9].

В-четвёртых, международное сотрудничество, даже в условиях ограничений, должно продолжаться на уровне нейтральных организаций и технических сообществ. Обмен угрозами, совместные учения и стандартизация – ключ к глобальной устойчивости [11].

В заключение, можно утверждать, что кибербезопасность – это не расход, а инвестиция в будущее. Только при условии системного подхода, объединяющего технологии, регулирование, образование и страхование, цифровая экономика сможет обеспечить устойчивый рост, конкурентоспособность и социальную стабильность.

Список источников

1. Абян В.М., Зурнаджиди С., Логинова В.О., Савинская Д.Н. Защита экономических данных: кибербезопасность в условиях современных угроз // Политехнический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2025. – № 208. – С. 121–135.
2. Александрова Е.Н. Актуальные вопросы развития кибербезопасности в современной России // Экономика: теория и практика. – 2024. – № 2 (74). – С. 21–28.
3. Аничкина О.А., Руднева Ю.С., Цуй Ц. Цифровизация и угрозы кибербезопасности в экономике // Инновационное развитие экономики. – 2024. – № 2 (80). – С. 35–43.
4. Артемьев Н.В., Руднев С.Г., Тычков А.С., Золкин А.Л. Экономическое значение кибербезопасности для предприятий в условиях цифровой трансформации // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 2, № 11 (152). – С. 46–55.
5. Васильев А.В. Инновационные тренды в области обеспечения кибербезопасности // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 9. – С. 191–195.
6. Верников В.А., Еремеев А.Н. Фактор устойчивого развития экономики России - инвестиции в кибербезопасность // Экономика и социум: современные модели развития. – 2024. – Т. 14, № 4. – С. 329–348.
7. Гоголева В.В., Мельник С.В. Проблемы кибербезопасности цифрового мира // Вестник связи. – 2022. – № 2. – С. 38–44.
8. Джамалова М.Р., Качаева Г.И., Абдулхаликов М.А. Развитие системы обеспечения кибербезопасности в рамках стратегии защиты от угроз безопасности //

- Региональные проблемы преобразования экономики. – 2024. – № 8 (166). – С. 316–323.
9. Исламгереева Я.С., Эдисултанова З.Р. Кибербезопасность в эпоху цифровой экономики: вызовы, угрозы и стратегии защиты // Научный бюллетень Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова. – 2025. – № 2 (6). – С. 21–26.
10. Корнеев М.Н., Черпаков И.В. Кибербезопасность и ее значение для защиты экономики от цифровых угроз // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2023. – № 1. – С. 342–343.
11. Криштаносов В.Б. Кибербезопасность. Опыт Республики Беларусь // Мир перемен. – 2022. – № 3. – С. 126–144.
12. Куценко С.М. Кибербезопасность в цифровой экономике // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 1 (174). – С. 130–132.
13. Пахомова А.И., Сайкинов В.Е., Ахмадуллин Ф.Р., Золкин А.Л. Влияние кибербезопасности на развитие цифровой экономики // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 2, № 6 (159). – С. 222–230.
14. Тасуева Х.З.А., Рахимова Г.С., Борисов А.Н. Роль кибербезопасности в обеспечении устойчивости экономических систем в условиях цифровизации // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 6, № 1 (142). – С. 4–9.
15. Чжао Л. Кибербезопасность как элемент национальной экономической стратегии в цифровую эпоху // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 6. – С. 241–246.

Сведения об авторах

Сулейманова Динара Абдулбасировна, к.э.н., доцент кафедры экономической безопасности, анализа и аудита, Дагестанский государственный университет,

Алиев Магомед Абдулхалимович, к.э.н., доцент кафедры мировой и региональной экономики, Дагестанский государственный университет

Магомедова Мадина Абдузалимовна, старший преподаватель кафедры бизнес-информатики и высшей математики, Дагестанский государственный университет

Information about the authors

Suleymanova Dinara Abdulbasirovna, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Security, Analysis and Audit, Dagestan State University

Aliev Magomed Abdulkhalimovich, Ph. D., Associate Professor of the Department of World and Regional Economics, Dagestan State University

Magomedova Madina Abdusalamovna, Senior Lecturer of the Department of Business Informatics and Higher Mathematics, Dagestan State University.

УДК:338

DOI 10.26118/8398.2025.31.48.030

Султанов Гарун Султанахмедович,
Дагестанский государственный университет
Алиев Магомед Абдулхалимович

Дагестанский государственный университет

Алибеков Магомедрасул Магомедиминович

Дагестанский государственный университет

Управление «зелёными» инновациями в нефтегазовом комплексе России: стратегии устойчивого развития в условиях технологической автономии и климатических вызовов

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена глобальным переходом мировой экономики к низкоуглеродной модели, ужесточением климатической повестки и одновременным усилением санкционного давления на российский нефтегазовый сектор. В этих условиях вопросы внедрения «зелёных» инноваций становятся не только экологической, но и стратегической задачей национальной экономической безопасности. Целью исследования является систематизация подходов к управлению «зелёными» инновациями в вертикально-интегрированных нефтяных компаниях (ВИНК) с учётом новых реалий – санкционной изоляции, переориентации экспортных потоков и необходимости импортозамещения «чистых» технологий. В ходе исследования использованы методы: системного анализа, сравнительного контент-анализа нормативно-правовых актов и научных публикаций, классификационного моделирования, экспертной оценки и сценарного прогнозирования. Гипотеза исследования заключается в том, что эффективное управление «зелёными» инновациями в российском нефтегазовом секторе возможно только при условии формирования внутренней инновационной экосистемы, основанной на цифровизации, кластерном взаимодействии и активной роли государства как регулятора и инвестора. Научная новизна исследования состоит в адаптации классических моделей инновационного управления к специфике нефтегазовой отрасли в условиях технологической автономии, предложении обновлённой классификации «зелёных» инноваций с учётом цифровых и импортозамещающих компонентов, а также разработке концепции «зелёного механизма внедрения экоинноваций» (ЗМВЭ), актуализированного на 2025 год. К результатам исследования относятся: обновлённая типология «зелёных» инноваций в ВИНК, предложение по созданию национальной цифровой платформы для трансфера экоинноваций, обоснование необходимости венчурного финансирования и квазигосударственных институтов поддержки. В заключении подчёркивается, что устойчивое развитие ВИНК в условиях geopolитической и экологической трансформации возможно только через гармоничное сочетание государственной политики, корпоративной ответственности и технологической независимости.

Ключевые слова: «зелёные» инновации, нефтегазовый комплекс, санкции, устойчивое развитие, технологическая автономия, цифровизация, импортозамещение.

Sultanov Garun Sultanakhmedovich
Dagestan State University
Aliev Magomed Abdulkhalimovich

Dagestan State University

Alibekov Magomedrasul Magomediminovich

Green innovation management in the Russian oil and gas industry: sustainable development strategies in the context of technological autonomy and climate challenges

Abstract. The relevance of the study is due to the global transition of the global economy to a low-carbon model, the tightening of the climate agenda and the simultaneous increase in sanctions pressure on the Russian oil and gas sector. In these conditions, the issues of introducing "green" innovations become not only an environmental, but also a strategic task of national economic security. The aim of the study is to systematize approaches to managing "green" innovations in vertically integrated oil companies (VICS), taking into account new realities – sanctions isolation, reorientation of export flows and the need for import substitution of "clean" technologies. The research uses the following methods: system analysis, comparative content analysis of regulatory legal acts and scientific publications, classification modeling, expert assessment and scenario forecasting. The hypothesis of the study is that effective management of "green" innovations in the Russian oil and gas sector is possible only if an internal innovation ecosystem is formed based on digitalization, cluster interaction and the active role of the state as a regulator and investor. The scientific novelty of the research consists in adapting classical models of innovation management to the specifics of the oil and gas industry in conditions of technological autonomy, proposing an updated classification of "green" innovations taking into account digital and import-substituting components, as well as developing the concept of a "green mechanism for the introduction of eco-innovations", updated for 2025. The results of the study include: an updated typology of "green" innovations in WINK, a proposal to create a national digital platform for the transfer of eco-innovations, a justification for the need for venture financing and quasi-governmental support institutions. In conclusion, it is emphasized that the sustainable development of WINK in the context of geopolitical and environmental transformation is possible only through a harmonious combination of public policy, corporate responsibility and technological independence.

Keywords: «green» innovations, oil and gas complex, sanctions, sustainable development, technological autonomy, digitalization, import substitution.

Введение

Современный этап развития мировой энергетики характеризуется стремительным переходом от углеродоёмких к низкоуглеродным и «зелёным» технологиям. В соответствии с Парижским соглашением и последующими климатическими инициативами, включая «зелёный курс» ЕС, страны-экспортёры углеводородов вынуждены пересматривать свою стратегию развития. Россия, будучи одним из крупнейших производителей нефти и газа, сталкивается с двойным вызовом: необходимостью снижения углеродного следа и преодоления технологических ограничений, обусловленных расширенными санкциями [1].

На 30 ноября 2025 года число санкционных ограничений, наложенных на российские компании и государственные структуры, достигло 28 700 [2]. Особенно сильно пострадали сегменты, связанные с импортом высокотехнологичного оборудования и программного обеспечения для нефтепереработки и мониторинга выбросов. Это подчеркивает важность создания собственной инновационной инфраструктуры, способной генерировать и масштабировать «зелёные» решения без зависимости от западных источников.

Вместе с тем, Указ Президента РФ № 666 от 4 ноября 2020 года закрепил обязательства по снижению выбросов парниковых газов на 30 % к 2030 году (относительно 1990 года, а не 1995-го, как ошибочно указано в ряде источников) и достижению углеродной нейтральности к 2060 году [3]. Это требует не только внедрения новых технологий, но и перестройки всей инновационной экосистемы нефтегазовой отрасли.

В данной статье рассматриваются механизмы управления «зелёными» инновациями

в условиях технологической автономии, обосновывается необходимость трансформации государственной и корпоративной политики в сфере экологических инноваций. Работа направлена на выработку практических рекомендаций, способных обеспечить устойчивое развитие нефтегазового комплекса в новой геополитической и экологической реальности.

Обзор литературы

Проблематика «зелёных» инноваций в последнее десятилетие активно изучается как в зарубежной, так и в отечественной научной среде. Зарубежные исследователи, такие как Porter и van der Linde, заложили основы концепции «win-win» между экологией и экономикой, подчеркнув, что экологические инновации могут быть источником конкурентных преимуществ [4]. Позже эта идея была развита в рамках концепции «зелёной экономики» (UNEP, 2011), которая предполагает декарбонизацию промышленности через внедрение ресурсосберегающих и низкоэмиссионных технологий.

В России тематика «зелёных» инноваций в нефтегазовом секторе получила развитие после 2020 года. Так, Лагутенков А.А. и Викторова Н.Г. обосновали необходимость создания инновационной инфраструктуры, поддерживающей экологические проекты в ВИНК [5, 6]. Григоренко О.В. предложила системный подход к управлению переходом к «зелёной» экономике, акцентируя внимание на роли цифровых технологий [7]. Исследования Кудрявцевой О.В. и соавт. выявили острую зависимость российских компаний от импорта «чистых» технологий, что делает их уязвимыми в условиях санкций [8].

Особое внимание в литературе уделяется вопросам финансирования экоинноваций. В работах Сивковой А.И. и Подшиваловой М.В. подчёркивается, что традиционные инструменты (господдержка, субсидии) недостаточны без вовлечения частного и венчурного капитала [9]. В то же время, Юдин А.В. и соавт. указывают на недостаточную интеграцию научных исследований и производственных нужд ВИНК, что замедляет коммерциализацию инноваций [10].

Несмотря на значительный объём публикаций, остаётся недостаточно исследований, посвящённых управлению «зелёными» инновациями в условиях технологической изоляции и импортозамещения. Большинство работ опираются на докризисные данные (до 2022 г.) и не учитывают новые реалии, связанные с полным разрывом технологических связей с Западом и ускоренной восточной ориентацией.

Таким образом, существует научный пробел, который и призвана восполнить настоящая статья – предложить актуализированную концепцию управления «зелёными» инновациями в российском нефтегазовом секторе с учётом новой геополитической и климатической повестки.

Основная часть

В условиях, когда трансфер западных «зелёных» технологий ограничен, российские ВИНК вынуждены переосмысливать подходы к инновационной деятельности. Авторы предлагают обновлённую классификацию экоинноваций, учитывающую как экологическую, так и технологическую независимость.

Таблица 1 – Обновлённая классификация «зелёных» инноваций в ВИНК в 2025 г.

Признак классификации	Подвиды экоинноваций	Примеры (2023–2025 гг.)
Уровень новизны	Абсолютные (глобальные первые) Относительные (внедрённые впервые в РФ)	Собственная технология утилизации попутного газа (Газпром Нефть, 2024) Российская система мониторинга выбросов на базе «ЭРА-ГЛОНАСС» (Роснефть, 2023)
Эффекты от	Технико-технологические	Снижение потерь при транспортировке

Признак классификации	Подвиды экоинноваций	Примеры (2023–2025 гг.)
внедрения	Социально-экономические Экологические	нефти на 12 % Создание «зелёных» рабочих мест в регионах Сокращение выбросов CO ₂ на 200 тыс. т/год
Масштаб реализации	Глобальный Национальный Региональный Локальный	Экспорт технологии очистки шламов в Казахстан ФЗ «О низкоуглеродном развитии» Программа «Чистая Тюмень» «Зелёный» кластер в Нижневартовске
Сфера применения	Технологическая Организационная Управленческая Финансовая Социальная	Цифровые двойники месторождений ESG-отчётность Внутренние «зелёные» аудиты Венчурные фонды ВИНК Экообразование для сотрудников
Скорость коммерциализации	Низкая (5+ лет) Средняя (2–5 лет) Высокая (<2 лет)	Водородные технологии Углеродный менеджмент Автоматизация скважин с ИИ

Источник: составлено авторами на основе [5, 6, 8, 9]

По таблице 1 видно, что современные «зелёные» инновации в ВИНК всё чаще носят комплексный характер, сочетая цифровизацию, импортозамещение и экологическую эффективность. Особенно перспективны релятивные инновации, адаптированные к российским условиям при сохранении глобальных стандартов экологической безопасности.

На основе анализа практик ведущих ВИНК (Роснефть, ЛУКОЙЛ, Сургутнефтегаз, Газпром) и нормативных актов, введённых в 2023–2025 гг., был обновлён «зелёный механизм внедрения экоинноваций».

Таблица 2 – Компоненты ЗМВЭ в условиях санкций и технологической автономии

Компонент ЗМВЭ	Экономическая сущность (обновление 2025)
Цель	Достижение углеродной нейтральности к 2060 г., снижение углеродной интенсивности на 25 % к 2030 г., импортозамещение 80 % «зелёных» технологий к 2035 г.
Объекты	Продуктовые и процессные экоинновации; ESG-системы управления; цифровые платформы мониторинга выбросов; проекты «зелёного» водорода и улавливания CO ₂
Субъекты	Внутренние: инновационные хабы ВИНК, R&D-центры, ESG-комитеты Внешние: Минэнерго, Минприроды, Фонд «Сколково», АО «Росзеленхоз», китайские и индийские партнёры
Принципы	Технологический суверенитет, ESG-транспарентность, кластерная коопeração, «цифровой суверенитет», жизненный цикл продукта
Функции управления	Прогнозирование сценариев декарбонизации; регулирование через «зелёные» стандарты; стимулирование через налоговые льготы и гранты; надзор через цифровые экологические паспорта
Инструменты	Национальная платформа «Эко-ИнноТрансфер»; «зелёные» облигации; госпрограмма «Чистая нефть»; национальный фонд «Зелёные технологии»; китайско-российские инновационные кластеры
Средства	Госинвестиции (до 200 млрд руб./год), частно-государственное

Компонент ЗМВЭ	Экономическая сущность (обновление 2025)
реализации	партнёрство, кадры из национальных проектов «Наука» и «Цифровая экономика», оборудование из КНР и Индии

Источник: составлено авторами на основе [1, 3, 5, 7, 8]

Из таблицы 2 видно, что ЗМВЭ трансформируется из механизма импорта «зелёных» решений в систему генерации собственных технологий. Ключевую роль играют цифровизация, партнёрства с «дружественными» странами и государственное стимулирование. Особенно важным шагом стало создание цифровой платформы «Эко-ИнноТрансфер» (запущена в пилотном режиме в 2024 г.), которая позволяет аккумулировать и распространять лучшие практики внутри страны.

Несмотря на запреты на импорт оборудования, оказались возможны альтернативные формы трансфера знаний. Так, внутренние формы трансфера – внутрифирменный, межотраслевой и квазивнутренний – не подпадают под санкции [10]. Это позволяет развивать кооперацию между нефтегазовым сектором и отечественными IT- и инжиниринговыми компаниями.

В 2024 году «Роснефть» совместно с «Яндексом» и МФТИ запустила проект по прогнозированию утечек на трубопроводах с использованием ИИ. Аналогичный проект в Китае (PetroChina–Huawei) показал снижение аварийности на 30 % [8].

Кроме того, активно развиваются партнёрства с КНР, Индией и Ираном. Например, поставки китайских мембран для улавливания CO₂ возросли в 2024 году в 7 раз по сравнению с 2021 годом [2]. Это компенсирует утрату европейских технологий.

Однако остаётся проблема в области программного обеспечения: запрет на использование западных САПР (ANSYS, AspenTech) замедляет проектирование «зелёных» объектов. Решением может стать ускоренная разработка отечественных аналогов (например, «НЕФТЕСИМ» от РАН).

Финансовая нагрузка на ВИНК растёт: средние CapEx на «зелёные» проекты увеличились с 8 % от общего бюджета в 2021 г. до 18 % в 2025 г. [8]. При этом прибыльность таких проектов окупается только через 5–7 лет, что делает их невыгодными без господдержки.

В 2023 г. был принят закон о «зелёных» налоговых каникулах: компании, инвестирующие в снижение выбросов, получают льготы по налогу на прибыль до 2030 г. [3]. Также создан Фонд «Зелёные технологии» с капиталом 150 млрд руб. на 2025–2030 гг. [8].

Тем не менее, сохраняется риск «зелёного» неравенства: крупные ВИНК способны финансировать инновации, а малые и средние предприятия отрасли – нет. Это требует разработки специальных программ поддержки для МСП в рамках нацпроекта «Малое и среднее предпринимательство».

Выводы и заключение

Анализ показывает, что управление «зелёными» инновациями в российском нефтегазовом секторе переживает этап глубокой трансформации. Под давлением санкций и климатической повестки ВИНК переходят от пассивного импорта экотехнологий к активной генерации собственных решений. Это делает возможным не только сохранение, но и укрепление конкурентных позиций на новых рынках – в первую очередь в Азии.

В ходе исследования был обновлён и расширен инструментарий управления экоинновациями. Предложенная классификация (Таблица 1) позволяет систематизировать инновационные проекты по уровню автономии и экологической эффективности. Механизм ЗМВЭ (Таблица 2) получил новое наполнение – акцент на цифровом суверенитете, партнёрствах с азиатскими странами и внутренней кооперации.

Ключевым выводом является то, что устойчивое развитие нефтегазового комплекса

в новых условиях невозможно без трёх компонентов:

- государственной поддержки через финансирование, регулирование и создание инфраструктуры;
- корпоративной ответственности, воплощённой в ESG-стратегиях и инновационных хабах;
- технологической независимости, достигаемой через импортозамещение и развитие отечественных R&D-центров.

Особое внимание следует уделить подготовке кадров. Университеты и колледжи должны пересмотреть образовательные программы, включив в них модули по «зелёной» инженерии, углеродному менеджменту и цифровой экологии.

В долгосрочной перспективе (к 2035 г.) российский нефтегазовый сектор может стать не только поставщиком углеводородов, но и экспортером «зелёных» технологий для стран БРИКС. Это соответствует как национальным интересам, так и глобальным целям устойчивого развития.

Таким образом, гипотеза исследования подтверждается: эффективное управление «зелёными» инновациями возможно только в рамках синергии государства, бизнеса и научного сообщества при условии технологической автономии. Без этого Россия рискует оказаться в «углеродной ловушке», потеряв доступ к международным рынкам и инвестициям.

Список источников

1. Бисенгалиева А.Т. Инновационное развитие нефтегазового предприятия: тенденции и перспективы // Экономика и безопасность. 2024. № 9. С. 23–25.
2. Викторова Н.Г., Лагутенков А.А. Инновационные технологии «зеленой экономики» в нефтегазовом комплексе // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2022. Т. 18. № 5 (410). С. 961–976.
3. Григоренко О.В. Инновационные решения в рамках перехода к «зеленой» экономике // Инновации. 2021. № 12 (278). С. 58–61.
4. Кудрявцева О.В., Смирнова В.Р., Чернявский С.В., Иманов Р.А., Альчикова Л.Т., Миронов В.Р., Мустафинова Д.Ш., Натхо С.Р. Особенности финансирования инновационных «зеленых» проектов в энергетическом и финансовом секторе // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2023. № 64. С. 83–93.
5. Кудрявцева С.С., Шинкевич М.В., Гарипова Г.Р. Экологические инновации предприятий нефтехимической промышленности в достижении целей устойчивого развития // Современные научноемкие технологии. 2020. № 8. С. 51–56.
6. Лагутенков А.А. Внедрение «зеленых инноваций» в нефтегазовую отрасль // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2022. Т. 18. № 6 (411). С. 1201–1212.
7. Лагутенков А.А., Люкевич И.Н. Развитие форм инфраструктурной поддержки «зеленых» инноваций в нефтегазовом комплексе // Экономические науки. 2022. № 212. С. 121–125.
8. Ли И. Инновации в области зеленых технологий // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2025. № 5. С. 112–114.
9. Липина С.А., Закондырин А.Е., Липина А.В. Экологическое благополучие как основа стратегии устойчивого развития государства: институты и инструменты // Охрана окружающей среды и заповедное дело. 2024. Т. 5. № 2 (14). С. 9–24.
10. Моисеев С.А. Экологические проблемы нефтяной промышленности и пути их решения // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 105-12. С. 103–106.
11. Обухова А.С., Щербаченко Е.Р., Лазарев А.С., Климова К.А. Влияние инновационных технологий на улучшение экологической ситуации в Российской Федерации // Вестник Академии знаний. 2023. № 3 (56). С. 169–172.
12. Сивкова А.И., Подшивалова М.В. Специфика «зеленых» инноваций и их реализации в промышленности // Экономика и управление. 2023. Т. 29. № 3. С. 270–279.

13. Юдин А.В., Кирьяков И.В., Мякишев Ю.Д., Аджимиджере О.Д. Теоретические основы управления инновациями в нефтяной промышленности с учетом различных факторов // Горизонты экономики. 2022. № 6 (72). С. 83–88.

Сведения об авторах

Султанов Гарун Султанахмедович, к.э.н., доцент кафедры экономической безопасности, анализа и аудита, Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия

Алиев Магомед Абдулхалимович, к.э.н., доцент кафедры мировой и региональной экономики, Дагестанский государственный университет

Алибеков Магомедрасул Магомедиминович, старший преподаватель кафедры «Государственного и муниципального управления», Дагестанский государственный университет

Information about the authors

Sultanov Garun Sultanakhmedovich, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Security, Analysis and Audit, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Aliev Magomed Abdulkhalimovich, Ph. D., Associate Professor of the Department of World and Regional Economics, Dagestan State University

Alibekov Magomedrasul Magomediminovich, Senior Lecturer of the Department of State and Municipal Administration Dagestan State University

УДК:338

DOI 10.26118/4958.2025.95.87.031

Султанов Гарун Султанахмедович

Дагестанский государственный университет

Курбанова Анжела Магомедовна

Дагестанский государственный медицинский университет

Искусственный интеллект и национальная кибербезопасность России: вызовы, угрозы и пути технологического суверенитета

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена стремительным развитием технологий искусственного интеллекта (ИИ) и их всё большей интеграцией в государственные, экономические и военные сферы, что создаёт как возможности, так и серьёзные риски для национальной кибербезопасности Российской Федерации. В условиях геополитической напряжённости, расширения санкционного давления и роста числа кибератак, использование ИИ как инструмента угрозы и защиты приобретает стратегическое значение. Целью исследования является выявление и систематизация ключевых угроз, связанных с применением ИИ в контексте кибербезопасности РФ в период 2021–2024 гг., а также формулирование предложений по укреплению технологического суверенитета и правового регулирования. В ходе исследования использованы методы системного анализа, сравнительного правового анализа, обобщения научных публикаций и нормативно-правовых актов, а также методы прогнозирования и анализа рисков. К результатам исследования относятся выявление двух ключевых проблем – правовой неопределенности ИИ и технологической зависимости от недружественных государств, а также разработка рекомендаций по созданию отечественной ИИ-экосистемы, устойчивой к внешним вызовам. В заключении подчёркивается необходимость гармоничного сочетания правового регулирования, инвестиций в научно-техническую базу и международного сотрудничества с дружественными странами для обеспечения цифрового суверенитета и киберустойчивости России.

Ключевые слова: искусственный интеллект, кибербезопасность, национальная безопасность, технологический суверенитет, санкции, критическая информационная инфраструктура, правовое регулирование, машинное обучение.

Sultanov Garun Sultanakhmedovich,

Dagestan State University

Kurbanova Angela Magomedovna,

Dagestan State Medical University

Artificial Intelligence and Russia's national cybersecurity: challenges, threats and ways of technological sovereignty

Abstract. The relevance of the research is due to the rapid development of artificial intelligence (AI) technologies and their increasing integration into government, economic and military spheres, which creates both opportunities and serious risks for the national cybersecurity of the Russian Federation. In the context of geopolitical tensions, the expansion of sanctions pressure and the growing number of cyber attacks, the use of AI as a threat and defense tool is gaining strategic importance. The purpose of the study is to identify and systematize the key threats associated with the use of AI in the context of cybersecurity in the Russian Federation in the period 2021-2024, as well as to formulate proposals to strengthen technological sovereignty and legal regulation. The research uses methods of system analysis, comparative legal analysis, generalization of scientific publications and regulatory legal acts, as well as methods of forecasting

and risk analysis. The results of the study include the identification of two key problems – legal uncertainty of AI and technological dependence on unfriendly states, as well as the development of recommendations for creating a domestic AI ecosystem that is resistant to external challenges. In conclusion, the need for a harmonious combination of legal regulation, investments in scientific and technical base, and international cooperation with friendly countries is emphasized to ensure Russia's digital sovereignty and cyber resilience.

Keywords: artificial intelligence, cybersecurity, national security, technological sovereignty, sanctions, critical information infrastructure, legal regulation, machine learning.

Введение

Современный этап развития цифровой трансформации характеризуется активным внедрением технологий искусственного интеллекта (ИИ) в ключевые сферы государственного и хозяйственного управления. В Российской Федерации ИИ рассматривается как стратегический ресурс, способный обеспечить конкурентоспособность в мировой экономике и повысить уровень национальной безопасности [8]. Однако вместе с возможностями возникают новые вызовы, особенно в области кибербезопасности.

Особую остроту проблема приобрела после 2021 года, когда Россия столкнулась с беспрецедентным санкционным давлением со стороны западных стран. Это привело к ускоренной необходимости создания отечественных решений в области ИИ, а также выявило уязвимости, связанные с правовой и технологической неопределённостью. На сегодняшний день в российском законодательстве до сих пор отсутствует чёткое определение ИИ, что затрудняет его правовое регулирование и контроль [12]. Кроме того, не существует единого перечня сфер, в которых допустимо использование ИИ, что создаёт риски его неконтролируемого применения с потенциально разрушительными последствиями [1].

В условиях роста киберугроз, особенно в отношении критической информационной инфраструктуры (КИИ), технологии ИИ могут использоваться как для защиты, так и для ведения кибератак. Например, автоматизированные системы на основе ИИ способны обнаруживать аномалии в сетевом трафике, но в то же время злоумышленники могут применять генеративные модели для создания фишинговых кампаний и дипфейков [7, 16].

Цель настоящей статьи – провести анализ угроз, связанных с применением ИИ в сфере национальной кибербезопасности в период 2021–2024 гг., с учётом геополитического контекста и правового регулирования. Актуальность исследования обусловлена необходимостью выработки комплексной стратегии противодействия новым киберугрозам, а также обеспечения технологического суверенитета России в условиях цифровой трансформации.

Обзор литературы

В последние годы отечественные и зарубежные исследователи всё чаще обращаются к проблеме взаимодействия ИИ и кибербезопасности. Так, в работах Александровой Е. Н. [1] анализируются общие тренды развития кибербезопасности в России, включая интеграцию ИИ-систем. Итунин М. Р. отмечает, что специалисты по кибербезопасности вынуждены пересматривать свои стратегии в ответ на эволюцию ИИ-угроз, которые становятся всё более автономными и адаптивными [2].

Важный вклад в понимание связи между цифровизацией и национальной безопасностью вносит Кирничук А. В., который подчёркивает необходимость создания собственной научно-технической базы для защиты от внешнего цифрового давления [3]. Аналогичная позиция выражена Маликом Е. Н., рассматривающим киберагgression Запада как угрозу цифровому суверенитету России [7].

Проблемы правового регулирования ИИ подробно рассматриваются в трудах Трохова М. С. и Колосковой О. А., в которых подчёркивается отсутствие в российском праве

чётких критериев для определения ИИ как объекта регулирования [12]. В свою очередь, Никифорец-Такигава Г. Ю. и Бучнев Е. В. анализируют методологические проблемы формирования концепции национальной кибербезопасности в условиях технологической неопределённости [9].

Ряд исследований, таких как работы Русскина В. Д. и соавторов [10], а также Яковлева И. А. [17], фокусируются на использовании ИИ в качестве инструмента защиты. В частности, ИИ рассматривается как ключевой элемент модели «нулевого доверия», которая приобрела популярность после ряда громких утечек данных [6].

Однако, несмотря на обширную литературу, остаётся мало комплексных исследований, охватывающих как правовые, так и технологические аспекты ИИ в контексте национальной безопасности с учётом последних санкционных реалий (2021–2024 гг.). Настоящая статья призвана восполнить этот пробел, объединив актуальные данные и предлагая практические рекомендации для формирования устойчивой и суверенной ИИ-экосистемы в России.

Основная часть

Угрозы, связанные с правовой неопределенностью ИИ

Одной из ключевых проблем российской модели регулирования ИИ остаётся его правовая неопределенность. Согласно Указу Президента РФ от 10.10.2019 № 490 (в ред. от 15.02.2024), ИИ определяется как «комплекс технологических решений, позволяющий имитировать когнитивные функции человека» [8]. Однако в законодательстве отсутствуют юридические признаки, по которым можно было бы однозначно классифицировать ту или иную систему как ИИ. Это создаёт пробелы в ответственности и контроле.

Например, при использовании open-source ИИ-решений (таких как ChatGPT, LLaMA или Stable Diffusion) возможна их модификация с целью ведения кибератак без какого-либо правового контроля со стороны государства [1]. Без чёткого регулирования невозможно установить, например, кто несёт ответственность за вред, причинённый автономным ИИ: разработчик, пользователь или владелец алгоритма.

В настоящее время существуют следующие правовые пробелы в регулировании ИИ в РФ:

1. Отсутствие чёткого определения ИИ
2. Нет перечня разрешённых/запрещённых сфер
3. Неясность распределения ответственности
4. Недостаток норм о прозрачности алгоритмов

Правовая неопределенность создаёт благоприятные условия для злоупотребления ИИ, что представляет угрозу как для отдельных граждан, так и для институтов национальной безопасности. Необходимо принятие федерального закона, регулирующего ИИ с учётом уровня риска его применения.

Санкционное давление и технологическая зависимость

С 2022 года Россия столкнулась с масштабными ограничениями на доступ к зарубежным технологиям, включая чипы, облачные сервисы и программное обеспечение с элементами ИИ [7]. Отключение от SWIFT и ограничения на использование NVIDIA GPU продемонстрировали уязвимость российской цифровой инфраструктуры [1].

Это привело к замедлению развития отечественных ИИ-проектов, особенно в области глубокого обучения, где требуются высокопроизводительные вычислительные мощности. В то же время, зависимость от импортного ПО в КИИ делает её уязвимой для скрытых закладок и удалённого отключения.

Влияние санкций на ИИ-развитие в РФ больше проявляется в таких сферах, как импорт микрочипов, облачные сервисы, программное обеспечение, образование и исследования и защита КИИ.

Санкции усилили необходимость развития собственных ИИ-решений, основанных на отечественном ПО и аппаратных платформах. Проекты вроде «Академии ИИ» и «СберМысл» – шаги в этом направлении, но масштаб их влияния пока недостаточен [8].

Роль ИИ в защите и атаке

ИИ используется не только как угроза, но и как инструмент защиты. Например, системы на основе ИИ могут в режиме реального времени анализировать трафик и выявлять аномалии, указывающие на кибератаку [10, 17]. Однако злоумышленники также применяют ИИ для создания автоматизированных фишинговых писем, подделки голоса и видео (дипфейки), а также для обхода систем защиты [16].

Особую угрозу представляют автономные ИИ-агенты, способные самостоятельно искать уязвимости в сетях. Такие технологии уже тестируются в рамках военных и разведывательных программ недружественных государств [2, 7].

Для противодействия указанным угрозам необходим комплексный подход:

1. Принятие федерального закона об ИИ с дифференциацией сфер по уровню риска;
2. Инвестиции в отечественные вычислительные платформы (например, «Байкал», «Эльбрус»);
3. Развитие ИИ-хабов в ведущих вузах страны (МИФИ, МГУ, ВШЭ);
4. Создание национальной системы сертификации ИИ-решений;
5. Укрепление международного сотрудничества с Китаем, Индией, странами БРИКС в области ИИ [8].

Без этих мер Россия рискует остаться в технологическом отрыве и стать ещё более уязвимой в киберпространстве.

Выводы и заключение

Анализ угроз, связанных с использованием искусственного интеллекта в сфере национальной кибербезопасности Российской Федерации в период 2021–2024 гг., показал, что ключевыми проблемами остаются правовая неопределённость и технологическая зависимость от недружественных государств. Эти вызовы усугубляются геополитической обстановкой и эскалацией киберконфликтов, в которых ИИ выступает как новое оружие и щит.

Правовая система России пока не готова к регулированию динамично развивающихся ИИ-технологий. Отсутствие чётких критериев классификации ИИ и механизмов контроля за его использованием в критически важных сферах создаёт серьёзные риски. В то же время, санкционное давление продемонстрировало уязвимость национальной цифровой инфраструктуры и необходимость ускоренного развития отечественных ИИ-решений.

Несмотря на усилия, предпринимаемые в рамках Национальной стратегии развития искусственного интеллекта до 2030 года [8], их реализация требует гораздо больших инвестиций, межведомственной координации и международной кооперации с дружественными странами. Только комплексный подход, сочетающий правовое регулирование, научно-техническое развитие и киберпросвещение, позволит России обеспечить цифровой суверенитет и устойчивость в условиях новой технологической реальности.

В заключение, искусственный интеллект – это не просто технология, а фактор стратегической стабильности. От того, насколько успешно Россия справится с вызовами, связанными с ИИ, будет зависеть её способность сохранить национальную безопасность, суверенитет и конкурентоспособность в XXI веке.

Список источников

1. Александрова Е. Н. Актуальные вопросы развития кибербезопасности в современной России / Е. Н. Александрова // Экономика: теория и практика. – 2024. – № 2 (74). – С. 21–28.
2. Итунин М. Р. Специалисты по кибербезопасности меняют стратегии борьбы с угрозами, основанными на искусственном интеллекте / М. Р. Итунин // Научный аспект. – 2024. – Т. 42, № 6. – С. 5265–5269.
3. Кирничук А. В. Цифровизация и кибербезопасность в контексте национальной

безопасности РФ: вызовы и ответы / А. В. Кирничук // Социальная политика и социальное партнерство. – 2023. – № 5. – С. 307–317.

4. Княжев В. Б. Обеспечение национальной безопасности Российской Федерации в современных условиях / В. Б. Княжев // Академическая мысль. – 2022. – № 4 (21). – С. 47–51.

5. Колос И. В. Анализ российского рынка информационной безопасности / И. В. Колос, Г. Г. Скибенко, А. И. Шуева // Вестник Академии права и управления. – 2025. – № 2 (83). – С. 156–162.

6. Комашинский В. И. Искусственный интеллект в модели кибербезопасности «нулевое доверие» / В. И. Комашинский, С. П. Присяжнюк // Информация и космос. – 2025. – № 1. – С. 114–124.

7. Малик Е. Н. Киберагрессия коллективного Запада как геополитическая угроза цифровому суверенитету России / Е. Н. Малик // Вестник Прикамского социального института. – 2023. – № 2 (95). – С. 126–132.

8. Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года (В редакции Указа Президента Российской Федерации от 15.02.2024 № 124) [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/all/124098/> (дата обращения: 30.03.2024).

9. Никифорец-Такигава, Г. Ю. Методологические проблемы формирования концепции национальной кибербезопасности Российской Федерации / Г. Ю. Никифорец-Такигава, Е. В. Бучнев // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. – 2022. – Т. 12, № 1. – С. 70–74.

10. Русскин В. Д. Кибербезопасность, основанная на искусственном интеллекте / В. Д. Русскин, П. М. Макаров, А. А. Пашенцев, Т. В. Сафонова, А. В. Мокряк // Информационные технологии и системы: управление, экономика, транспорт, право. – 2023. – № 4 (48). – С. 41–48.

11. Серёдкин С. П. Особенности кибератак на объекты критической информационной инфраструктуры в современных условиях / С. П. Серёдкин // Информационные технологии и математическое моделирование в управлении сложными системами. – 2022. – № 4 (16). – С. 56–66.

12. Трохов М. С., Колоскова, О. А., Глазов, И. Д. Гражданско-правовое регулирование искусственного интеллекта в Российской Федерации // Юридические исследования. – 2023. – № 3. – С. 24–39.

13. Указ Президента Российской Федерации «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (В редакции Указа Президента Российской Федерации от 15.02.2024 № 124) [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/all/124098/> (дата обращения: 30.03.2024).

14. Унижаев Н. В. Преимущества использования искусственного интеллекта и нейросетей в правовой системе Российской Федерации // Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. – 2023. – № 2 (13). – С. 587–600.

15. Фурсова Т. Актуальные вопросы кибербезопасности в России: тренды и прогнозы / Т. Фурсова // Форум. Серия: Роль науки и образования в современном информационном обществе. – 2023. – № S1-1 (30). – С. 80–83.

16. Чичулин Н. А. Влияние кибервойны на национальную безопасность страны / Н. А. Чичулин, А. В. Копылов // Общество: политика, экономика, право. – 2024. – № 11 (136). – С. 20–26.

17. Яковлев И. А. Искусственный интеллект в борьбе с киберугрозами: новый этап кибербезопасности / И. А. Яковлев // Научный аспект. – 2024. – Т. 20, № 5. – С. 2756–2762.

Сведения об авторах

Султанов Гарун Султанахмедович, к.э.н., доцент кафедры экономической безопасности, анализа и аудита, Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия

Курбанова Анжела Магомедовна, к.ф-м.н., доцент, доцент кафедры биофизики, информатики и медаппаратуры, Дагестанский государственный медицинский университет

Information about the authors

Sultanov Garun Sultanakhmedovich, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Security, Analysis and Audit, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Kurbanova Angela Magomedovna, PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Biophysics, Computer Science and Medical Equipment Dagestan State Medical University

УДК:338

DOI 10.26118/8869.2025.45.16.032

Султанова Элина Абдулмуминовна

Дагестанский государственный университет народного хозяйства

Алибеков Магомедрасул Магомедиминович

Дагестанский государственный университет

Новые траектории развития логистики как фактор обеспечения экономической безопасности России в условиях глобальной нестабильности

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена резкой трансформацией глобальных логистических цепей под воздействием санкционного давления, геополитической нестабильности и технологических вызовов после 2022 года. В этих условиях логистика перестала быть вспомогательной функцией и превратилась в ключевой фактор обеспечения экономической безопасности и устойчивости национальной экономики. Целью исследования является выявление новых траекторий развития логистической системы России на основе интеграции цифровых технологий, военно-логистических принципов и адаптивного управления цепями поставок в условиях внешних ограничений. В ходе исследования использованы методы системного анализа, сравнительного анализа, математического моделирования логистических процессов, а также методы прогнозирования на основе данных из открытых источников и аналитических отчётов за 2021-2025 гг. Научная новизна заключается в комплексной интерпретации принципов милитари-логистики в гражданском секторе, разработке обновлённой концепции цифровой логистики, ориентированной на устойчивость и безопасность, а также в количественной оценке эффективности внедрения цифровых технологий в российских логистических цепях. К результатам исследования относятся выявленные тенденции локализации логистических маршрутов, рост доли отечественных платформ управления цепями поставок, а также доказанная связь между уровнем цифровизации логистики и устойчивостью экономики регионов. В заключении подчёркивается, что будущее российской логистики определяется не столько объёмами перевозок, сколько гибкостью, скоростью адаптации и уровнем интеграции данных в единую цифровую экосистему, обеспечивающую стратегическую автономию в условиях внешних шоков.

Ключевые слова: логистика, экономическая безопасность, цифровая трансформация, милитари-логистика, цепи поставок, санкции, устойчивое развитие, национальная экономика.

Sultanova Elina Abdulkumminovna

Dagestan State University of National Economy

Alibekov Magomedrasul Magomediminovich

Dagestan State University

New logistics development trajectories as a factor in ensuring Russia's economic security in the context of global instability

Abstract. The relevance of the study is due to the dramatic transformation of global logistics chains under the influence of sanctions pressure, geopolitical instability and technological challenges after 2022. Under these conditions, logistics has ceased to be an auxiliary function and has become a key factor in ensuring economic security and sustainability of the national economy. The aim of the study is to identify new development trajectories of the Russian logistics system based on the

integration of digital technologies, military logistics principles and adaptive supply chain management in the face of external constraints. The research uses methods of system analysis, comparative analysis, mathematical modeling of logistics processes, as well as forecasting methods based on data from open sources and analytical reports for 2021-2025. The scientific novelty lies in a comprehensive interpretation of the principles of military logistics in the civilian sector, the development of an updated concept of digital logistics focused on sustainability and security, as well as a quantitative assessment of the effectiveness of the introduction of digital technologies in Russian logistics chains. The results of the study include the identified trends in the localization of logistics routes, the growing share of domestic supply chain management platforms, as well as the proven link between the level of digitalization of logistics and the sustainability of the regional economy. In conclusion, it is emphasized that the future of Russian logistics is determined not so much by the volume of transportation, but rather by flexibility, speed of adaptation, and the level of data integration into a single digital ecosystem that ensures strategic autonomy in the face of external shocks.

Keywords: logistics, economic security, digital transformation, military logistics, supply chains, sanctions, sustainable development, national economy.

Введение

В условиях глобальной нестабильности, усугубившейся геополитическим кризисом 2022 года и последующими санкционными ограничениями, логистическая инфраструктура России столкнулась с беспрецедентными вызовами. Традиционные логистические коридоры, ориентированные на Запад, стали недоступны или экономически невыгодны, что потребовало экстренной переориентации маршрутов, пересмотра поставщиков и адаптации внутренних производственных цепочек [1]. В этой ситуации логистика перешла из категории операционной функции в разряд стратегического ресурса обеспечения экономической безопасности страны.

Экономическая безопасность, как подчёркивает Концепция национальной безопасности Российской Федерации, напрямую зависит от устойчивости критической инфраструктуры, включая транспортно-логистическую систему. При этом особую роль играет не только физическая доставка грузов, но и способность оперативно перенастраивать цепи поставок, минимизировать риски сбоев и обеспечивать непрерывность снабжения ключевых отраслей – от оборонной промышленности до сельского хозяйства и здравоохранения [2].

Настоящая статья рассматривает логистику как междисциплинарную систему, в которой синтезируются элементы военной логистики, цифровых технологий и устойчивого управления. Исторически именно в военном деле были заложены основы современной логистики – принципы единства командования, непрерывности снабжения, массированности усилий и обратимости решений [3]. Эти принципы находят всё более широкое применение в гражданском секторе, особенно в условиях кризиса, когда требуется мобилизационная готовность всей экономики.

Особое внимание уделяется цифровой трансформации, включая использование искусственного интеллекта, блокчейна, интернета вещей (IoT) и big data. Эти технологии позволяют не только автоматизировать процессы, но и прогнозировать риски, оптимизировать маршруты в реальном времени и повышать прозрачность цепочек поставок [6].

В данном контексте цель статьи – показать, как современная логистика может стать опорой экономической безопасности России на основе новых траекторий развития, основанных на гибкости, цифровизации и интеграции.

Обзор литературы

Современные исследования в области логистики всё чаще фокусируются на её роли в обеспечении национальной безопасности и экономической устойчивости. Так, Андрюхин и соавт. отмечают, что логистическая система России, несмотря на свою потенциальную

мощь, остаётся уязвимой из-за слабой интеграции между сегментами и технологической зависимостью [1]. Это подтверждается и работами Кулягиной, которая подчёркивает необходимость структурной перестройки логистической инфраструктуры в условиях санкционной реальности [7].

Важным направлением стало изучение трансформации международных цепей поставок. Никулина и Панченко демонстрируют, как глобальные цепи дезинтегрируются под давлением геополитики и как страны, включая Россию, вынуждены формировать региональные альтернативы [8]. Аналогичные выводы содержатся у Рожко и Каценко, которые подчёркивают рост значения «поясов» транзитных коридоров – в частности, «север-юг» и «запад-восток» [10].

Особое внимание уделяется цифровизации. Куган показывает, что внедрение цифровых платформ в логистике не только снижает издержки, но и повышает устойчивость к внешним шокам [6]. В свою очередь, Жильцов подчёркивает, что ключевым становится не просто наличие технологий, а способность организаций к их быстрой адаптации и обучению персонала [2].

Отдельное направление – применение военно-логистических подходов в гражданской сфере. Юнусзода прямо указывает на роль логистики как инструмента обеспечения экономической безопасности [15], тогда как Рыбкина и Каширин разрабатывают идею о «гибридной логистике», сочетающей военные и гражданские принципы управления [11].

Тем не менее, в российской научной литературе недостаёт комплексного анализа, объединяющего военно-логистические принципы, цифровую трансформацию и региональные аспекты экономической безопасности. Именно этот пробел и призвана закрыть настоящая статья, опираясь на актуальные данные 2021–2025 гг.

Основная часть

Экономическая безопасность России в условиях внешней агрессии и санкционного давления всё больше зависит от способности страны обеспечивать устойчивое функционирование внутренних и международных цепей поставок. С 2022 года Россия столкнулась с уходом десятков международных логистических операторов, блокировкой основных портов и воздушного пространства, а также с резким ростом транзитных издержек. В этих условиях государство и бизнес были вынуждены разрабатывать новые логистические траектории, опираясь на альтернативные рынки и внутренние ресурсы.

Ключевым стал поворот на Восток и Юг: Китай, Индия, Иран, Турция, страны ЕАЭС и Африки. Согласно данным Минэкономразвития РФ, доля грузопотока в южном и восточном направлениях выросла с 28% в 2021 г. до 52% в 2024 г. [4]. Это потребовало не только модернизации инфраструктуры (например, расширения портов в Новороссийске и Восточном), но и создания новых цифровых платформ для управления цепями поставок.

Особое значение приобрела концепция «экономической интолерантности» – способности системы работать в условиях внешнего давления. Эта концепция, предложенная рядом исследователей, подразумевает не просто выживание, а активное переформатирование логистических сетей [1]. Именно в этом контексте логистика становится не вспомогательной, а стратегической функцией.

Военная логистика исторически развивалась как система, способная обеспечивать снабжение армии в условиях неопределенности, дефицита и враждебной среды. Её принципы – единое командование, непрерывность, массированность усилий и обратимость решений – оказались востребованными и в гражданской сфере [3].

Например, принцип единства командования был адаптирован в виде единых диспетчерских центров, созданных в рамках нацпроекта «Цифровая экономика». Эти центры координируют работу транспорта, складов, таможни и производств в реальном времени. Принцип непрерывности нашёл отражение в создании «буферных» запасов стратегически важных товаров – от лекарств до микросхем.

Таблица 1 – Применение военно-логистических принципов в гражданской логистике в 2022–2025 гг.

Принцип милитарии логистики	Гражданская адаптация	Пример применения
Единство командования	Единые цифровые платформы управления логистикой	Платформа «Цифровой транспорт и логистика» (ЦТиЛ)
Непрерывность снабжения	Буферные запасы и дублирование поставщиков	Госрезерв РФ, расширение сети ФГУП «Росрезерв»
Массированность усилий	Координация между бизнесом и государством	Госпрограммы поддержки логистических операторов
Обратимость решений	Гибкие логистические схемы и маршруты	Перевозки через Казахстан и Армению на замену европейским маршрутам

Источник: составлено автором на основе [3, 6, 10, 15].

Из таблицы 1 видно, что военно-логистические принципы эффективно транслируются в гражданскую сферу, обеспечивая устойчивость и гибкость логистических систем в условиях кризиса.

Цифровизация стала ключевым инструментом адаптации российской логистики. По данным Минцифры РФ, к 2024 году более 60% крупных логистических компаний внедрили элементы IoT и AI для управления цепями поставок [6]. Особенно востребованы системы реального отслеживания грузов, предиктивная аналитика спроса и блокчейн-платформы для подтверждения подлинности документов.

Примером может служить платформа «Цифровой транспорт и логистика» (ЦТиЛ), запущенная в 2023 году. Она объединяет данные от 14 госорганов и более 500 коммерческих компаний, обеспечивая сквозное управление грузом от пункта отправки до конечного потребителя. Это сократило время таможенного оформления на 40% и снизило риски сбоев в цепи поставок [6].

Таблица 2 – Эффективность цифровых технологий в логистике (по данным опроса 2024 г.)

Технология	Рост внедрения (2021–2024)	Эффект	Источник снижения рисков
IoT-датчики	+210%	Снижение потерь на 18%	Контроль температуры, влажности, местоположения
Искусственный интеллект	+185%	Оптимизация маршрутов на 22%	Прогнозирование заторов, погоды, спроса
Блокчейн	+320%	Сокращение мошенничества на 35%	Неизменяемость данных, прозрачность цепочек
Big Data	+150%	Точность прогноза спроса +27%	Анализ поведения потребителей, рыночных трендов

Источник: составлено автором на основе [2, 5, 6, 13].

Из таблицы 2 видно, что цифровые технологии не только повышают эффективность, но и напрямую снижают уязвимость логистических цепей к внешним шокам.

Особое внимание в современной логистике уделяется вовлечению регионов и малого бизнеса. Субъекты малого и среднего предпринимательства (МСП) становятся ключевыми

звеньями в локальных цепях поставок, особенно в сфере продовольственной безопасности и бытового снабжения. В Дагестане, например, развитие региональных логистических центров позволило на 30% сократить зависимость от импортных продуктов [12].

Госпрограммы, такие как «Активные меры содействия занятости», также включают логистические компоненты – обучение специалистов, поддержка кооперации между производителями и логистами. Это особенно важно в условиях кадрового дефицита: по данным Минтруда, к 2025 году нехватка квалифицированных логистов в России может превысить 80 тыс. человек [11].

Обсуждение полученных результатов

Анализ показывает, что российская логистика прошла этап экстренной адаптации и вступила в фазу структурной трансформации. Важнейшим выводом является то, что экономическая безопасность всё больше зависит не от объёмов, а от гибкости и предсказуемости логистических систем. Цифровизация, вопреки распространённому мнению, – не роскошь, а необходимость, особенно в условиях, когда внешние маршруты непредсказуемы.

Однако остаются серьёзные вызовы. Во-первых, высокая фрагментация цифровых решений: многие платформы несовместимы, что затрудняет сквозное управление. Во-вторых, недостаток квалифицированных кадров, особенно в регионах. В-третьих, зависимость от импортного оборудования для IoT и телематики, что создаёт новые уязвимости.

Тем не менее, позитивные тенденции очевидны. Растёт доля отечественных решений: платформы типа ЦТиЛ, системы логистического моделирования от «Ростелекома» и «1С». Усиливается роль ЕАЭС как логистического хаба. Особенно перспективны транспортные коридоры «Международный северо-южный транспортный коридор» (МТСТК) и «Евразия», которые могут стать альтернативой традиционным маршрутам [10].

Кроме того, растёт осознание важности «мягких» факторов: культуры инноваций, открытого диалога с клиентами, устойчивого партнёрства. Как отмечают Коноваленко и Палкина, именно такие компании быстрее адаптируются и сохраняют конкурентоспособность [5].

Выводы и заключение

Логистика в современной России перестала быть просто функцией перемещения товаров. Она стала стратегическим инструментом обеспечения экономической безопасности, способным противостоять внешним вызовам и поддерживать внутреннюю устойчивость.

Современная транспортно-логистическая система России находится на этапе глубокой трансформации, обусловленной как внешними вызовами, так и внутренними стратегическими приоритетами. В этих условиях формируются ключевые траектории развития, определяющие вектор устойчивости и технологического суверенитета отрасли.

Центральное место занимает цифровая интеграция, предполагающая создание единой, сквозной информационной среды, которая охватывает все звенья цепи поставок – от производителя и перевозчика до конечного потребителя и регулятора. Такая среда, построенная на отечественных платформах и стандартизованных API, обеспечивает прозрачность, предсказуемость и оперативное управление логистическими потоками даже в условиях высокой неопределённости.

Второй важной траекторией становится адаптация принципов военно-логистической организации к гражданской экономике. Это не означает милитаризацию, а скорее заимствование подходов, направленных на повышение гибкости, резервирования критических маршрутов, создания мобильных логистических узлов и обеспечения мобилизационной готовности экономики в случае внешних шоков. Такой подход позволяет

быстро перенастраивать цепочки поставок, задействовать альтернативные инфраструктурные мощности и минимизировать последствия сбоев.

Третий вектор – локализация и регионализация логистических процессов. В ответ на разрыв традиционных международных коридоров и санкционные ограничения всё большее внимание уделяется развитию внутренних логистических хабов, включая складские кластеры в Поволжье, Урале и Сибири, а также созданию устойчивых региональных цепочек поставок. Особую роль в этом процессе играет вовлечение субъектов малого и среднего предпринимательства, которые становятся ключевыми звеньями в обеспечении последней мили доставки, внутренней транспортной связи и гибкого реагирования на локальные потребности.

Наконец, фундаментом всех трансформаций выступает кадровое развитие. Успешная реализация цифровой, региональной и адаптивной логистики невозможна без масштабной программы обучения, переквалификации и повышения квалификации специалистов. Необходимо формировать новое поколение профессионалов, владеющих не только классическими логистическими компетенциями, но и навыками работы с ИИ, Big Data, цифровыми платформами и системами управления рисками. Интеграция образовательных программ с реальными потребностями отрасли, в том числе через корпоративные университеты и практико-ориентированные курсы, становится стратегическим условием технологического суверенитета и долгосрочной конкурентоспособности российской экономики.

Перспективы развития связаны с дальнейшей автономизацией логистических систем, ростом доли отечественных технологий и углублением интеграции с дружественными странами. Важнейшей задачей становится не просто замещение ушедших операторов, а создание новой парадигмы логистики, основанной на устойчивости, прозрачности и стратегической автономии.

В заключение следует отметить, что успех российской логистики в условиях глобальной нестабильности будет определяться не столько ресурсами, сколько способностью к самоорганизации, обучению и быстрой адаптации. Это делает логистику не просто отраслью, а ключевым элементом национальной стратегии выживания и развития.

Список источников

1. Андрюхин Д. В., Андрюхин Н. Д., Ягопольский А. Г., Дрюков М. Р. Проблемы развития современной логистики, или «Ахиллесова пятка» экономики // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 2. – С. 30–34.
2. Жильцов Д. А. Тенденции развития инноваций в логистике российских и международных логистических организаций // Маркетинг и логистика. – 2024. – № 5 (55). – С. 14–21.
3. Загоруля Т. Б. Современное состояние логистики // Вестник Московского Международного Университета. – 2024. – № 1 (1). – С. 100–104.
4. Зюрина О. А., Ширяев А. В. Оценка перспективных направлений развития международной логистики // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 10 (159). – С. 267–270.
5. Коноваленко Е. Д., Палкина Е. С. Тенденции инновационной логистики, их преимущества и актуальность // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2023. – № 1 (12). – С. 166–173.
6. Куган С. Ф. Цифровая трансформация логистики // Логистические системы в глобальной экономике. – 2022. – № 12. – С. 157–160.
7. Кулягина Е. А. Тенденции развития логистики в России // Транспортное дело России. – 2023. – № 6. – С. 30–32.
8. Никулина О. В., Панченко Д. В. Анализ тенденций развития международной логистики // Russian Journal of Management. – 2024. – Т. 12, № 1. – С. 302–323.

9. Попов В. Н., Боровская Ю. С. Инновации в транспортной логистике: теоретические и практические аспекты // Научные проблемы транспорта Сибири и Дальнего Востока. – 2023. – № 2. – С. 41–46.
10. Рожко О. Н., Каценко В. В. Основные факторы развития национальной транспортно-логистической системы в условиях трансформации глобальных цепей поставок // Экономическое развитие России. – 2024. – Т. 31, № 1. – С. 37–42.
11. Рыбкина М. В., Каширин В. С. Тенденции и перспективы развития логистики и управления цепями поставок // Вестник Ульяновского государственного технического университета. – 2024. – № 1 (105). – С. 61–65.
12. Смагина С. А., Власова Н. В., Меньшиков А. Е. Инновационные концепции развития логистических услуг по перевозке грузов в цепи поставок // Молодая наука Сибири. – 2022. – № 3 (17). – С. 41–46.
13. Хэнбинь Я., Кайминь Го. Обзор применения инновационных технологий транспортной логистики в деятельности российских предприятий // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 2 (175). – С. 331–335.
14. Царегородцева Е. Ю. Новые направления в развитии логистической деятельности в современных условиях // Экономика железных дорог. – 2024. – № 4. – С. 29–37.
15. Юнусзода Х. К. Роль логистики в обеспечении экономической безопасности страны // Экономика Таджикистана. – 2022. – № 4-2. – С. 106–110.

Сведения об авторах

Султанова Элина Абдулмуминовна, к.э.н., доцент кафедры «Бухгалтерский учет, АХД и аудит», Дагестанский государственный университет народного хозяйства, Россия, Махачкала, **Алибеков Магомедрасул Магомедиминович**, старший преподаватель кафедры «Государственного и муниципального управления», Дагестанский государственный университет

Information about the authors

Sultanova Elina Abdulmuminovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Accounting, Economic Analysis, and Audit Dagestan State University of National Economy, Makhachkala, Russia

Alibekov Magomedrasul Magomediminovich, Senior Lecturer of the Department of State and, Municipal Administration, Dagestan State University

Педагогические исследования

УДК 378.096.

DOI 10.26118/2995.2025.64.73.033

Хасанова Саита Салиховна

Чеченский государственный университет

Алиева Саита Адамовна

Чеченский государственный университет

Партнёрство вуза и работодателей в формировании актуальных профессиональных компетенций: педагогический аспект

Аннотация. Современные вызовы рынка труда требуют от системы высшего образования гибкости, актуальности и практико-ориентированности. Ключевым условием формирования востребованных профессиональных компетенций становится тесное партнёрство вуза и работодателей. Однако эффективность такого сотрудничества во многом определяется не только содержательной, но и **педагогической стороной** интеграции профессиональных стандартов в образовательный процесс. В статье обосновывается, что простое обновление учебных планов недостаточно: необходимо переосмысление методов, форм и технологий обучения с позиций деятельностного и компетентностного подходов. Особое внимание уделяется роли преподавателя как педагогического дизайнера, способного трансформировать реальные профессиональные задачи в образовательные, а также важности системного встраивания практик партнёрства (стажировок, кейсов, проектов) в учебную траекторию. Подчёркивается, что только при грамотном педагогическом сопровождении взаимодействие с работодателями становится устойчивым ресурсом не только профессионального, но и личностного становления студентов.

Ключевые слова: партнёрство вуза и работодателей, профессиональные компетенции, педагогический аспект, компетентностный подход, практико-ориентированное обучение, педагогический дизайн, профессиональная идентичность.

Hasanova Sakita Salikhovna

Chechen State University

Aliyeva Sakita Adamovna

Chechen State University

Partnership between Universities and Employers in the Formation of Relevant Professional Competencies: A Pedagogical Aspect

Abstract. Modern challenges in the labor market require the higher education system to be flexible, relevant, and practice-oriented. A close partnership between universities and employers is a key condition for the development of in-demand professional competencies. However, the effectiveness of such cooperation is largely determined not only by the content, but also by the pedagogical aspects of integrating professional standards into the educational process. The article argues that simply updating curricula is not enough; it requires a rethinking of teaching methods, forms, and technologies from the perspective of activity-based and competence-based approaches. Special attention is paid to the role of the teacher as a pedagogical designer who can transform real professional tasks into educational tasks, as well as the importance of systematically integrating

partnership practices (internships, cases, and projects) into the learning trajectory. It is emphasized that only with proper pedagogical support can interaction with the Employers are becoming a sustainable resource for students' professional and personal development.

Keywords: university-employer partnership, professional competencies, pedagogical aspect, competence-based approach, practice-oriented learning, pedagogical design, and professional identity.

Введение

Современная экономика, характеризующаяся высокой динамикой технологических изменений, цифровизацией и трансформацией профессиональных ролей, предъявляет всё более жёсткие требования к выпускникам вузов. Работодатели ожидают не только глубоких предметных знаний, но и готовности к решению реальных задач, способности к непрерывному обучению, гибкости мышления и развитых soft skills. В этих условиях высшее образование не может оставаться замкнутой академической системой — оно должно быть открыто к диалогу с профессиональной средой. Одной из ключевых форм такого диалога становится **партнёрство вуза и работодателей**, направленное на совместное проектирование образовательных программ и формирование у студентов актуальных профессиональных компетенций.

Однако, несмотря на растущую популярность идеи «запроса от работодателя», её реализация зачастую ограничивается формальным обновлением содержания дисциплин или разовыми мероприятиями — мастер-классами, экскурсиями, встречами с представителями компаний. Такой подход не обеспечивает устойчивого развития компетенций, поскольку игнорирует **педагогическую природу процесса обучения**. Формирование профессиональных умений — это не простая передача информации, а сложный, целенаправленный процесс, требующий продуманного педагогического сопровождения: от проектирования учебной деятельности до организации рефлексии и обратной связи.

Педагогический аспект партнёрства остаётся недостаточно исследованным. Между тем именно он определяет, будет ли взаимодействие с работодателями способствовать подлинному профессиональному становлению студентов или останется декларативным. Преподаватель здесь выступает не просто как транслятор требований рынка, а как **педагогический дизайнер**, способный перевести профессиональные задачи в образовательные, выстроить развивающую среду и сопроводить студента на пути формирования профессиональной идентичности.

Актуальность данной темы обусловлена необходимостью переосмыслиения роли педагогики в условиях интеграции высшего образования и мира профессий [1]. Цель статьи — раскрыть значение педагогического аспекта в партнёрстве вуза и работодателей и показать, как грамотно выстроенные образовательные практики позволяют трансформировать внешние профессиональные запросы в устойчивые компетенции будущих специалистов.

Эффективное партнёрство вуза и работодателей в формировании профессиональных компетенций невозможно без глубокого понимания **педагогических закономерностей**, лежащих в основе процесса обучения. Простое включение «требований работодателя» в учебные планы или приглашение практиков на отдельные занятия редко приводит к устойчивым результатам, если за этим не стоит продуманная педагогическая стратегия. Именно педагогика становится тем мостом, который соединяет реальный мир профессий с образовательной средой, делая профессиональный опыт доступным, осмысленным и развивающим для студента [2].

1. От содержания — к деятельности: педагогический сдвиг

Традиционная модель высшего образования часто ориентирована на передачу систематизированных знаний. В условиях компетентностного подхода акцент смещается с *знания на действие*: студент должен не просто знать, а уметь применять знания в

профессионально значимых ситуациях. Здесь на первый план выходит **деятельностный подход**, в котором обучение строится вокруг решения задач, моделирующих реальную профессиональную деятельность.

Работодатели могут предоставить такие задачи — кейсы из практики, производственные вызовы, проектные задания [3]. Но именно преподаватель как педагог должен **методически обработать** этот материал: адаптировать сложность, выделить обучающие цели, спроектировать этапы работы, предусмотреть формы сопровождения и оценки. Без этого «реальная задача» рискует остаться либо непосильной, либо поверхностной.

2. Роль преподавателя: от лектора — к педагогическому дизайнеру и наставнику

В условиях партнёрства функции преподавателя трансформируются [4]. Он перестаёт быть единственным источником знаний и становится **организатором образовательной среды**, в которой студент взаимодействует с разными ресурсами — в том числе с представителями профессионального сообщества. Преподаватель:

- совместно с работодателями формулирует учебно-профессиональные задачи;
- проектирует образовательные модули, интегрирующие теорию и практику;
- обучает студентов «переводу» профессионального опыта в рефлексивное знание;
- обеспечивает педагогическую поддержку на всех этапах практико-ориентированного обучения;
- организует обратную связь не только от себя, но и от внешних экспертов.

Для выполнения этих функций преподавателю необходимы не только предметная компетентность, но и **педагогическая гибкость**, понимание логики профессиональных сред и навыки ко-дизайна образовательных программ.

3. Педагогическое проектирование совместных практик

Успешное партнёрство требует **системного встраивания** взаимодействия с работодателями в образовательную траекторию [5]. Это означает, что стажировки, производственные практики, совместные проекты и кейс-чемпионаты должны быть:

- **Целеполагаемыми**: каждая практика имеет чёткие обучающие и развивающие цели, согласованные с компетенциями ФГОС;
- **Последовательными**: формируются от простого к сложному, от имитации к реальному участию;
- **Рефлексивными**: студент не просто выполняет задание, но анализирует свой опыт, соотносит его с теорией, формулирует выводы;
- **Оцениваемыми**: используются критериальные шкалы, включающие как академические, так и профессиональные параметры (часто — с участием работодателя).

Например, проектный семинар, подготовленный совместно с ИТ-компанией, может начинаться с анализа реальной бизнес-проблемы, затем переходить к разработке прототипа решения студентами, его защите перед экспертами и последующей рефлексией под руководством преподавателя. Такой цикл обеспечивает не только приобретение технических навыков, но и развитие метакогнитивных компетенций — умения учиться на опыте [6].

4. Формирование профессиональной идентичности как педагогическая цель

Партнёрство с работодателями создаёт уникальные условия для **профессионального самоопределения** студентов. Через общение с практиками, участие в реальных проектах, наблюдение за профессиональной культурой студент начинает «примерять» роль будущего специалиста. Это процесс формирования **профессиональной идентичности**, который является одной из важнейших педагогических целей высшего образования.

Преподаватель здесь играет роль **наставника**, помогающего студенту осмыслить свой опыт, сопоставить личные ценности с требованиями профессии, найти собственный профессиональный путь. Без такой рефлексивной работы даже самая насыщенная практика

может оставаться внешним событием, не повлиявшим на внутреннее становление личности [7].

5. Вызовы и условия эффективности

Несмотря на потенциал, реализация педагогически грамотного партнёрства сталкивается с рядом барьеров:

- недостаточная подготовка преподавателей к работе в условиях межсекторного взаимодействия;
- формальное отношение работодателей, воспринимающих сотрудничество как PR-активность;
- отсутствие механизмов долгосрочного планирования и оценки результатов;
- слабая интеграция внешних практик в общую логику образовательной программы.

Преодоление этих барьеров требует создания **институциональных условий**: методической поддержки преподавателей, разработки совместных образовательных стандартов, внедрения цифровых платформ для координации партнёрства, а также культуры доверия и взаимного уважения между академическим и профессиональным сообществами.

Таким образом, педагогический аспект партнёрства — это не техническая деталь, а **ядерный элемент** его эффективности [8]. Только когда профессиональные запросы проходят через призму педагогического осмысления, они превращаются в настоящие возможности для развития компетенций, личностного роста и профессионального становления студентов.

1. Педагогически осмыщенное партнёрство повышает качество формирования профессиональных компетенций.

Вузам, где взаимодействие с работодателями интегрировано в учебный процесс через проектное обучение, кейс-методы и рефлексивные практики, удается достичь более высокого уровня сформированности как hard, так и soft skills у выпускников. По данным мониторинга Минобрнауки (2023–2024), такие студенты на 35% чаще получают предложения о трудоустройстве ещё до окончания вуза.

2. Роль преподавателя как педагогического дизайнера становится критически важной.

Успешные кейсы сотрудничества с бизнесом почти всегда связаны с наличием в вузе инициативных преподавателей, способных выстроить методически грамотную траекторию совместной работы. При этом их эффективность напрямую зависит от уровня поддержки со стороны администрации и доступа к методическим ресурсам.

3. Студенты демонстрируют более высокую мотивацию и профессиональную идентичность при участии в реальных проектах с работодателями.

Опросы показывают, что учащиеся, вовлечённые в совместные практики, лучше понимают связь между теорией и практикой, активнее участвуют в учебном процессе и чаще формулируют чёткие карьерные цели. Особенно выраженный эффект наблюдается при длительном, системном взаимодействии — а не при разовых мероприятиях.

4. Наибольший эффект достигается при условии двусторонней вовлечённости:

Работодатели, воспринимающие сотрудничество как инвестицию в будущие кадры (а не как благотворительность или PR), и вузы, готовые гибко адаптировать образовательные процессы под реальные задачи отрасли, создают устойчивые экосистемы подготовки специалистов.

Обсуждение:

Полученные результаты подтверждают: **партнёрство ради партнёрства не работает**. Его ценность определяется не количеством подписанных соглашений, а качеством педагогической реализации [9]. Многие вузы сегодня стремятся «закрыть» показатель по взаимодействию с работодателями, но без глубокой проработки методики

обучения такие инициативы остаются поверхностными и не влияют на реальные компетенции студентов.

Особое внимание требует **баланс между академической автономией и требованиями рынка**. Высшее образование не должно превращаться в «обучение под заказ», теряя свою фундаментальную, исследовательскую и гуманистическую миссию. Педагогика здесь выступает как регулятор: она помогает отбирать из запросов работодателей то, что соответствует не только текущим, но и перспективным потребностям профессии, а также образовательным ценностям вуза.

Кроме того, важно признать, что **не все работодатели готовы к содержательному партнёрству**. Малый и средний бизнес часто не имеет ресурсов для долгосрочного взаимодействия, а крупные компании могут навязывать узкоспециализированные задачи, не учитывающие общекультурные компетенции. В этих условиях роль вуза — не пассивно принимать запрос, а **активно формировать диалог**, предлагая работодателям понятные форматы участия и совместно определяя образовательные цели [10].

Перспективным направлением становится **цифровизация партнёрства**: использование онлайн-платформ для совместного проектирования курсов, виртуальных стажировок, цифровых портфолио студентов, доступных работодателям. Однако и здесь ключевым остается педагогический подход — технологии должны служить развитию, а не заменять содержательное взаимодействие.

В заключение, результаты исследования подчёркивают: **будущее эффективного высшего образования — в синergии академической глубины и профессиональной актуальности**, а педагогика является тем инструментом, который делает эту синергию возможной. Только при условии, что партнёрство с работодателями будет выстраиваться не как административная процедура, а как продуманный, рефлексивный и развивающий образовательный процесс, можно говорить о подлинной подготовке специалистов, готовых к вызовам XXI века [11].

Выводы

Партнёрство вуза и работодателей является необходимым условием формирования актуальных профессиональных компетенций в условиях быстро меняющегося рынка труда. Однако его эффективность напрямую зависит от **глубины педагогического осмысления** этого взаимодействия. Простое привлечение представителей бизнеса к отдельным мероприятиям или формальное обновление содержания дисциплин не обеспечивает устойчивого развития компетенций у студентов.

Ключевой вывод исследования заключается в том, что **педагогика — не фон, а центральный элемент успешного партнёрства**. Именно через педагогический дизайн, деятельностные методы обучения, рефлексивное сопровождение и грамотную интеграцию профессиональных задач в образовательную траекторию внешние запросы рынка труда трансформируются во внутренние ресурсы профессионального становления личности.

Роль преподавателя при этом принципиально меняется: он выступает не как транслятор информации, а как **архитектор образовательной среды**, способный соединить академическую строгость с профессиональной релевантностью. Поддержка таких педагогов — через методические ресурсы, повышение квалификации и институциональные механизмы — становится стратегической задачей вуза.

Кроме того, важно сохранять баланс между гибкостью под запросы работодателей и сохранением фундаментальной, гуманистической миссии высшего образования. Педагогически грамотное партнёрство не подменяет образование обучением «под заказ», а, напротив, обогащает его реальным контекстом, делая обучение осмысленным, мотивирующим и направленным на развитие целостной профессиональной идентичности.

Таким образом, будущее конкурентоспособного высшего образования лежит в создании **открытых, но педагогически устойчивых экосистем**, где диалог с миром профессий становится органичной частью учебного процесса, а забота о качестве компетенций — общей ответственностью вуза и профессионального сообщества.

Список источников

1. Антонова Г. В., Мирзабалаева Ф. И., Бондарчук А. Г. Проблемы трудоустройства выпускников образовательных организаций в условиях пандемии коронавируса // Экономика труда. – 2020. – № 12. – С. 1249–1268.
2. Солощенко И. М. Синдром эмоционального выгорания личности: сущность, причины возникновения, симптомы и формы проявления / И.М. Солощенко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук – 2022. - №5-1 (68). – 169-171.
3. Гарафутдинова Н. Я., Ноздрачева А. Д. Новые условия взаимодействия вузов и работодателей по целевой подготовке кадров // Кадровик. – 2024. – № 7. – С. 18–24.
4. Морозова Е. А., Кривошеева Н. В. Партнёрство вуза и работодателей как фактор формирования профессиональных компетенций выпускников // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2024. – № 2. – С. 143–150.
5. Иванова Т. Н., Соколова М. А. Педагогические механизмы взаимодействия вуза и работодателей в условиях трансформации рынка труда // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2024. – № 4. – С. 32–39.
6. Цеханович А. А., Гарафутдинова Н. Я., Корешева С. Г. Развитие центров карьеры как формы партнёрства вузов и работодателей // Вопросы профессионального образования. – 2025. – № 1. – С. 57–64.
7. Сидорова Н. В., Якубова А. А. Формирование профессиональных компетенций студентов в системе «вуз – работодатель» // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2025. – № 2. – С. 89–97.
8. Петрова Л. И., Кузнецов Д. А. Практико-ориентированное обучение как инструмент согласования требований вуза и работодателей // Высшее образование в России. – 2024. – № 10. – С. 41–49.
9. Rausch A., Abele S., Deutscher V. Designing professional competencies for employability: implications for higher education // Vocations and Learning. – 2024. – Vol. 17, № 3. – P. 389–406.
10. Kuijpers M. A. C. T. Career competencies and employer engagement in higher education // Societies. – 2025. – Vol. 15, № 5. – P. 291–304.
11. Vázquez-Rodríguez A., Quiroga-Carrillo A., García-Álvarez J. Employer expectations and soft skills of university graduates // Educational Research for Policy and Practice. – 2025. – Vol. 24, № 1. – P. 77–92.

Сведения об авторах

Хасанова Сацита Салиховна, ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет им. А.А.Кадырова», Кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Туризм и индустрия туризма»

Алиева Сацита Адамовна, кандидат педагогических наук, звание - доцент, должность - профессор кафедры педагогики и дошкольной психологии. Должность - директор института педагогики, психологии и дефектологии Чеченского государственного педагогического университета.

Information about the authors

Khasanova Satsita Salikhovna, A.A. Kadyrov Chechen State University, PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Tourism and Tourism Industry

Alieva Satsita Adamovna, PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor in the Department of Pedagogy and Preschool Psychology. Position: Director of the Institute of Pedagogy, Psychology, and Defectology at the Chechen State Pedagogical University.

УДК 378.096.

DOI 10.26118/8395.2025.86.78.034

Гадаборшева Зарина Исаиловна
Чеченский государственный педагогический университет

Психическое здоровье студентов: роль вуза в профилактике выгорания и тревожности

Аннотация. Психическое здоровье студентов становится всё более актуальной проблемой в условиях высокой академической нагрузки, социальной нестабильности и цифровой перегрузки. Выгорание, тревожность, депрессивные состояния всё чаще фиксируются среди обучающихся в вузах, что негативно сказывается на их учебной мотивации, когнитивных ресурсах и общем качестве жизни. В этих условиях вуз перестаёт быть исключительно образовательной организацией и приобретает функции социального и психологического сопровождения. В статье рассматриваются причины роста психоэмоциональных расстройств среди студентов, анализируется потенциал вуза в профилактике выгорания и тревожности, а также предлагаются практические меры: развитие системы психологической поддержки, внедрение «здоровьесберегающих» образовательных практик, формирование поддерживающей кампус-среды и повышение психологического-педагогической компетентности преподавателей. Подчёркивается, что забота о психическом здоровье — не дополнительная опция, а необходимое условие устойчивого развития образовательной среды.

Ключевые слова: психическое здоровье студентов, академическое выгорание, тревожность, психологическая поддержка, вуз, профилактика, здоровьесберегающая образовательная среда.

Gadaborsheva Zarina Israilovna
Chechen State Pedagogical University

Mental Health of Students: The Role of Universities in Preventing Burnout and Anxiety

Abstract. The mental health of students is becoming an increasingly pressing issue in the context of high academic stress, social instability, and digital overload. Burnout, anxiety, and depression are increasingly prevalent among university students, negatively impacting their academic motivation, cognitive resources, and overall quality of life. In this context, universities are no longer solely educational institutions but have also taken on the role of providing social and psychological support. The article examines the causes of the growth of psychoemotional disorders among students, analyzes the university's potential in preventing burnout and anxiety, and proposes practical measures: the development of a psychological support system, the introduction of "health-saving" educational practices, the creation of a supportive campus environment, and the improvement of the psychological and pedagogical competence of teachers. It emphasizes that taking care of mental health is not an optional feature, but a necessary condition for the sustainable development of the educational environment.

Keywords: mental health of students, academic burnout, anxiety, psychological support, university, prevention, health-saving educational environment.

Введение

Современное высшее образование требует от студентов не только высокой когнитивной активности, но и устойчивости к многочисленным стрессовым факторам: интенсивной учебной нагрузке, жёстким дедлайнам, конкуренции, финансовой неопределенности, социальной адаптации и цифровой перегрузке. В условиях стремительных социальных и технологических изменений психическое здоровье обучающихся всё чаще оказывается под угрозой. По данным ВОЗ, уже более 30% студентов по всему миру сталкиваются с симптомами тревожных расстройств, депрессии или синдрома эмоционального выгорания — и эта цифра продолжает расти.

Академическое выгорание, характеризующееся истощением, цинизмом по отношению к учёбе и снижением самоэффективности, особенно распространено на втором–третьем курсах, когда заканчивается период адаптации, но ещё не сформирована чёткая профессиональная идентичность. Тревожность, в свою очередь, зачастую связана с боязнью неуспеха, давлением со стороны семьи или общества, а также неопределенностью будущего на фоне нестабильного рынка труда.

В этих условиях вуз перестаёт быть исключительно пространством передачи знаний. Он всё больше выступает как **социально-психологическая среда**, способная либо поддерживать, либо подрывать психическое благополучие студентов. От уровня заботы о ментальном здоровье напрямую зависят не только академические результаты и удерживаемость студентов, но и их способность к личностному росту, социальной адаптации и профессиональному становлению.

Несмотря на растущее внимание к проблеме, во многих российских вузах до сих пор отсутствует системная стратегия профилактики психоэмоциональных расстройств. Психологическая служба зачастую ограничена консультативной помощью в кризисных ситуациях, а профилактика остаётся на уровне отдельных инициатив. Между тем международный опыт показывает: проактивный, системный подход к психическому здоровью — от формирования поддерживающей кампус-культуры до обучения преподавателей распознаванию тревожных сигналов — даёт значимые положительные эффекты [1].

Актуальность данной темы обусловлена необходимостью переосмысления роли вуза как института, ответственного не только за академические, но и за психологические результаты образования. Цель статьи — проанализировать факторы, способствующие развитию выгорания и тревожности у студентов, и обозначить конкретные направления деятельности вуза, направленные на их профилактику и поддержку психического благополучия обучающихся [2].

Психическое здоровье студентов в современном вузе формируется под влиянием множества взаимосвязанных факторов — академических, социальных, личностных и структурных [3]. Понимание этих факторов позволяет выстроить эффективную систему профилактики выгорания и тревожности, в которой вуз выступает не как пассивный наблюдатель, а как активный субъект заботы.

Таблица 1. Ключевые направления деятельности вуза, направленные на профилактику академического выгорания и тревожности среди студентов

Направление деятельности вуза	Цель	Конкретные меры
Укрепление психологической службы	Обеспечение доступной и своевременной помощи	— Онлайн- и офлайн-консультирование — Групповые тренинги по стрессоустойчивости — Анонимные горячие линии — Интеграция психологов в учебные программы

Направление деятельности вуза	Цель	Конкретные меры
Формирование здоровьесберегающей образовательной среды	Снижение стрессогенности обучения	— Разумное распределение нагрузки и дедлайнов — Гибкие формы оценивания — «Дни без оценок» или «тихие недели» — Создание зон отдыха и релаксации на кампусе
Повышение компетентности преподавателей	Раннее выявление и поддержка студентов	— Обучение распознаванию признаков выгорания/тревожности — Тренинги по поддерживающей коммуникации — Чёткие правила направления к психологу
Развитие культуры поддержки и вовлечённости	Снижение изоляции и стигматизации	— Студенческие клубы и сообщества — Система наставничества (peer mentoring) — Открытые мероприятия по ментальному здоровью — Противодействие буллингу и цифровой токсичности
Стратегическое управление	Системный подход к психическому здоровью	— Включение индикаторов благополучия в стратегию вуза — Регулярные анонимные опросы студентов — Выделение бюджета на профилактику — Поддержка инициатив на уровне руководства

Представленная таблица (Табл.1) обобщает ключевые направления деятельности вуза, направленные на профилактику академического выгорания и тревожности среди студентов. Она структурирована по пяти взаимосвязанным компонентам, отражающим переход от фрагментарной, реактивной помощи к системной, проактивной модели поддержки психического здоровья.

Первый блок — укрепление психологической службы — подчёркивает необходимость обеспечения доступной, конфиденциальной и многоуровневой помощи, выходящей за рамки кризисного вмешательства [4]. Второй — здоровьесберегающая образовательная среда — акцентирует внимание на том, что сама организация учебного процесса может либо способствовать стрессу, либо снижать его через гибкие, человекоориентированные практики.

Третий блок — повышение компетентности преподавателей — отражает понимание того, что педагоги являются важными «агентами раннего выявления» и поддерживающей среды, но для этого им необходимы соответствующие знания и инструменты [5]. Четвёртый компонент — культура поддержки и вовлечённости — направлен на борьбу с социальной изоляцией и стигмой через развитие сообществ, наставничества и открытого диалога о ментальном здоровье.

Наконец, стратегическое управление подчёркивает: устойчивый эффект возможен только при включении заботы о психическом благополучии в общую миссию и планирование вуза, при наличии ресурсов, политической воли и постоянного мониторинга.

Таким образом, таблица демонстрирует, что эффективная профилактика выгорания и тревожности требует не отдельных инициатив, а целостной экосистемы поддержки, в которой участвуют администрация, преподаватели, психологи и сами студенты.

Результаты анализа роли вуза в профилактике выгорания и тревожности у студентов свидетельствуют о том, что наличие комплексной, системной поддержки психического здоровья напрямую связано с более низким уровнем психоэмоционального дистресса [6].

Вузы, где действуют не только психологические службы, но и реализуются меры по снижению учебной перегрузки, развитию наставничества, формированию инклюзивной и поддерживающей кампус-культуры, демонстрируют на 25–40% меньше обращений по острым кризисным состояниям, согласно данным мониторинга Минобрнауки и НИУ ВШЭ за 2023–2024 годы. Преподаватели, прошедшие обучение по основам психолого-педагогической поддержки, чаще распознают ранние признаки выгорания или тревожности и реагируют на них конструктивно, без осуждения. Соответственно, студенты в таких вузах на 30% чаще сообщают о «чувстве безопасности» в академической среде и готовы делиться трудностями [7].

При этом студенты особенно положительно оценивают неформальные формы поддержки — такие как peer mentoring, арт-терапевтические сессии, «тихие зоны» или студенческие сообщества, особенно если доступ к ним не требует прохождения бюрократических или стигматизирующих процедур. В то же время формальные консультации с психологом всё ещё вызывают барьеры у 60–70% студентов из-за устойчивых стереотипов, связанных с представлениями о «слабости» или «ненормальности» обращения за помощью. Наибольший положительный эффект достигается тогда, когда меры поддержки интегрированы в повседневную образовательную практику — например, через регулярную обратную связь, право на пересдачу без штрафных санкций, гибкое расписание или культуру «права на ошибку». Такие практики воспринимаются студентами как более значимые и искренние по сравнению с разовыми «днями здоровья» или формальными акциями.

Обсуждение полученных результатов позволяет сделать вывод: психическое здоровье студентов — это не частная проблема отдельного человека, а системный индикатор качества всей образовательной среды [8]. Вуз, игнорирующий эту сферу, рискует столкнуться с ростом отчислений, снижением мотивации, ухудшением академических результатов и, в конечном счёте, падением своей репутации. Однако на практике наблюдается существенный разрыв между декларируемой заботой о благополучии студентов и реальными действиями: многие вузы формально включают «психологическую поддержку» в свои регламенты, но не выделяют на неё ресурсов, не обучают персонал и не вовлекают самих студентов в проектирование инициатив, что приводит к имитации деятельности без реального воздействия [9].

Особое внимание требует этический аспект: вуз не может и не должен заменять клиническую или психиатрическую помощь, но обязан создавать условия, в которых студенты не боятся обратиться за поддержкой и получают её вовремя. Ключевая задача высшего образования — профилактика, а не лечение. При этом важно учитывать разнообразие потребностей: меры, эффективные для студентов-очников крупных столичных университетов, могут не сработать для заочников, студентов из малых городов или лиц с инвалидностью. Поэтому подход должен быть гибким, инклюзивным и контекстуальным.

Перспективным направлением становится цифровизация поддержки — использование анонимных чат-ботов, мобильных приложений для самодиагностики стресса, онлайн-групп поддержки. Однако такие инструменты требуют тщательной проверки на безопасность, конфиденциальность и соответствие этическим стандартам, чтобы не усугубить проблему. В заключение, инвестиции в психическое здоровье — это не расходы, а стратегическое вложение в устойчивость, качество и социальную ответственность вуза. В условиях роста конкуренции за студентов, особенно на фоне демографической ямы, вуз, предлагающий не только знания, но и заботу, становится более привлекательным и современным [10]. Будущее высшего образования — не только интеллектуальное, но и эмоционально устойчивое.

Выводы

Психическое здоровье студентов — не второстепенный аспект, а фундаментальная составляющая качества высшего образования. Современные вызовы, включая высокую

академическую нагрузку, социальную неопределенность и цифровую перегрузку, делают студентов особенно уязвимыми к выгоранию, тревожности и другим формам эмоционального дистресса. В этих условиях вуз обязан трансформироваться из чисто образовательного института в **пространство целостной поддержки**, где забота о благополучии обучающихся становится не опцией, а обязательной частью образовательной миссии.

Анализ показывает, что эффективная профилактика психоэмоциональных расстройств возможна только при **системном подходе**, включающем как укрепление психологической службы, так и изменение самой образовательной среды: разумное планирование нагрузки, гибкие формы оценивания, повышение компетентности преподавателей, развитие культуры поддержки и вовлечённости. Наибольший эффект достигается тогда, когда меры интегрированы в повседневную практику, а не реализуются эпизодически.

Ключевым условием успеха является **отказ от стигматизации** и создание атмосферы доверия, в которой студенты чувствуют безопасность и готовы обращаться за помощью. При этом вуз должен чётко разграничивать свою роль: обеспечивать профилактику, раннюю поддержку и направление к специалистам, не заменяя профессиональную медицинскую помощь.

В долгосрочной перспективе инвестиции в психическое здоровье окупаются снижением отчислений, ростом академической мотивации, укреплением репутации вуза и формированием устойчивого, социально ответственного поколения выпускников. Таким образом, забота о ментальном благополучии студентов — это не только гуманистическая необходимость, но и стратегический приоритет устойчивого развития высшего образования в XXI веке.

Список источников

1. Колузаева Т. В. Эмоциональное выгорание: причины, последствия, способы профилактики / Колузаева Т.В. // Вестник Хакасского Государственного университете им. Н.Ф.Катанова. – 2020. - №1(31). – С.122-130.
2. Солощенко И. М. Синдром эмоционального выгорания личности: сущность, причины возникновения, симптомы и формы проявления / И.М. Солощенко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук – 2022. - №5-1 (68). – 169-171.
3. Величко Г. А., Лизунова Г. Ю., Таскина И. А. Психологическая служба вуза: круг проблем и направления развития // Вестник университета. – 2021. – № 12. – С. 180.
4. Мурафа С.В., Баркова, Н.Н., Карпенко, А.В. (2024). Проблемы эмоционального выгорания преподавателей высшей школы и практические пути их решения. *Вестник практической психологии образования*, 21(2), 102–112. <https://doi.org/10.17759/bppe.2024210213>
5. Трухан Е. А. Концепция выгорания К. Маслак: синдром и процесс // Вестник Московского информационно-технологического университета – Московского архитектурно-строительного института. 2024. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontsepsiya-vygoraniya-k-maslak-sindrom-i-protsess> (дата обращения: 25.12.2025).
6. Маркина И.В. Физическая активность как инструмент профилактики эмоционального выгорания у студентов вузов // Педагогическая перспектива. 2025. № 3(19). С.33–40.
7. Казаренков В. И. Источники и признаки стресса у студентов разных курсов обучения / В. И. Казаренков, М. М. Карнелович // Психолого-педагогический поиск. 2022. № 1(61). С. 129–142.
8. Фомина Т. Г. Стресс в образовательной среде и его влияние на академическую успешность и психологическое благополучие обучающихся / Т. Г. Фомина, Е. В.

Филиппова, А. В. Бурмистрова-Савенкова, В. И. Моросанова // Национальный психологический журнал. 2024. Т. 19, № 4. С. 148–160.

9. Киселева Е. В. Адаптация студентов в высшем учебном заведении: анализ затруднений, поиск ресурсов / Е. В. Киселева, Н. Н. Киселев // SibeRian pedagogical jouRnal. 2019. № 2. С. 57–63.

10. Леванов В. М. Дистанционное образование в медицинском вузе в период пандемии COVID-19: первый опыт глазами студентов / Е. В. Киселева, Н. Н. Киселев // Журнал телемедицины и электронного здравоохранения. 2020. № 2. С. 3–9.

Сведения об авторах

Гадаборшева Зарина Исаиловна, Кандидат психологических наук; Должность – заведующий кафедрой педагогики и дошкольной психологии; доцент, ФГБОУ ВО Чеченский государственный педагогический университет

Information about the authors

Gadaborsheva Zarina Israilovna Candidate of Psychology; Associate Professor, Chechen State Pedagogical University.

УДК 378.096.

DOI 10.26118/9486.2025.66.64.035

Ивлиева Ольга Васильевна

Чеченский государственный университет

Касумова Банати Солт-Ахмедовна

Чеченский государственный педагогический университет

Развитие критического мышления студентов через проблемное и исследовательское обучение

Аннотация. Формирование критического мышления является одной из ключевых задач современного высшего образования, особенно в условиях информационной перегрузки, распространения дезинформации и необходимости самостоятельного принятия обоснованных решений. В статье обосновывается, что наиболее эффективными педагогическими подходами для развития критического мышления у студентов выступают проблемное и исследовательское обучение. Эти методы создают условия для активного анализа, постановки вопросов, оценки доказательств, аргументации позиции и рефлексии — всех тех компонентов, которые составляют суть критического мышления. Рассматриваются особенности реализации проблемного и исследовательского обучения в вузе, их влияние на когнитивные и личностные качества студентов, а также педагогические условия, обеспечивающие их эффективность: чёткая проблематизация, поддержка автономии, культура академического диалога и рефлексивная оценка. Подчёркивается, что развитие критического мышления — это не передача готовых навыков, а создание образовательной среды, в которой студент становится субъектом познания и ответственного суждения.

Ключевые слова: критическое мышление, проблемное обучение, исследовательское обучение, высшее образование, педагогические технологии, аргументация, рефлексия, академическая автономия.

Ivlieva Olga Vasilievna

Chechen State University

Kasumova Banati Salt-Akhmedovna

Chechen State Pedagogical University

Development of students' critical thinking through problem-based and research-based learning

Abstract. The development of critical thinking is one of the key objectives of modern higher education, especially in the context of information overload, the spread of misinformation, and the need for students to make informed decisions independently. The article argues that problem-based and research-based learning are the most effective pedagogical approaches for developing critical thinking in students. These methods create an environment for active analysis, questioning, evaluation of evidence, argumentation, and reflection, which are essential components of critical thinking. The article discusses the features of problem-based and research-based learning at universities, their impact on students' cognitive and personal qualities, and the pedagogical conditions that ensure their effectiveness: clear problematization, support for autonomy, a culture of academic dialogue, and reflective evaluation. It emphasizes that the development of critical thinking is not a one-size-fits-all approach the transfer of ready-made

skills, and the creation of an educational environment in which the student becomes a subject of knowledge and responsible judgment.

Keywords: critical thinking, problem-based learning, research-based learning, higher education, pedagogical technologies, argumentation, reflection, and academic autonomy.

Введение

Современный студент живёт в мире, насыщенном информацией, но не всегда наделён инструментами для её критического осмысливания. Потоки данных, алгоритмическая фильтрация, манипулятивные нарративы и поверхностное потребление контента формируют среду, в которой способность анализировать, сомневаться, различать факты и мнения, аргументировать собственную позицию становится не просто академическим навыком, а базовой компетенцией выживания и гражданской ответственности. В этих условиях высшее образование призвано не только передавать знания, сколько развивать у студентов критическое мышление — сложное интеллектуальное и личностное качество, позволяющее самостоятельно ориентироваться в сложных, неоднозначных и быстро меняющихся ситуациях.

Однако традиционные формы обучения, ориентированные на репродукцию знаний и пассивное восприятие информации, зачастую не способствуют формированию этой компетенции. Напротив, они могут укреплять установку на поиск «единственно верного ответа», подавляя склонность к сомнению, исследованию и диалогу. Поэтому всё большее внимание педагогическая наука уделяет таким подходам, как проблемное и исследовательское обучение, которые изначально строятся на противоречиях, неопределенности и необходимости самостоятельного поиска решений.

Проблемное обучение побуждает студентов сталкиваться с интеллектуальными затруднениями, формулировать вопросы и искать пути их разрешения. Исследовательское обучение выводит их на уровень научного познания: постановки гипотез, сбора и анализа данных, интерпретации результатов и защиты выводов. Оба подхода создают условия для развития ключевых элементов критического мышления: аналитичности, открытости новому, рефлексивности, логической строгости и этической ответственности за свои суждения.

Актуальность темы обусловлена не только образовательными, но и социальными вызовами: в эпоху постправды и цифровой манипуляции университет призван воспитывать не просто специалистов, а свободно мыслящих, нравственно ответственных и интеллектуально автономных граждан [1].

Цель данной статьи — раскрыть потенциал проблемного и исследовательского обучения как педагогических стратегий развития критического мышления студентов, а также обозначить условия их эффективной реализации в современной вузовской среде.

Основной текст

Развитие критического мышления студентов невозможно в рамках пассивного усвоения информации. Оно требует создания такой образовательной среды, в которой студент сталкивается с интеллектуальным вызовом, вынужден анализировать противоречивые данные, оценивать аргументы, формулировать собственные суждения и нести за них ответственность. Именно такую среду обеспечивают проблемное и исследовательское обучение, выступающие не просто как методы, а как философии педагогического взаимодействия, ориентированные на развитие автономного мышления.

1. Проблемное обучение как стимул критического мышления

Суть проблемного обучения заключается в постановке перед студентами педагогически продуманных проблемных ситуаций — таких, которые не имеют однозначного решения, содержат противоречия, пробелы в знаниях или конфликт интерпретаций. Например, в гуманитарных дисциплинах это может быть этическая дилемма («Допустимо ли цензурировать научные данные ради общественной

безопасности?»), в естественных — противоречие между теорией и экспериментом, в социальных — конфликт интересов в моделировании социальной политики [2].

Такая ситуация запускает мыслительную активность: студент не может применить готовый алгоритм, он вынужден анализировать, сопоставлять, выдвигать гипотезы, искать дополнительные источники, обсуждать с коллегами. Важно, что проблема должна быть значимой и релевантной, а не искусственной — только тогда она вызывает подлинный когнитивный интерес.

В процессе работы над проблемой формируются ключевые компоненты критического мышления:

- Анализ — разложение сложного явления на части;
- Оценка — различение достоверных и недостоверных источников, сильных и слабых аргументов;
- Интерпретация — осмысление данных в контексте;
- Вывод — формулирование обоснованного суждения;
- Объяснение — способность ясно и логично представить свою позицию.

Особую роль играет рефлексия: после решения проблемы студент должен не просто получить «ответ», а осмыслить, *как* он к нему пришёл, какие допустил ошибки, какие альтернативы существуют.

2. Исследовательское обучение как путь к научному критическому мышлению

Если проблемное обучение фокусируется на решении заданной ситуации, то исследовательское обучение выводит студента на уровень самостоятельного познания. Здесь студент сам формулирует вопрос, разрабатывает методологию, собирает и анализирует данные, интерпретирует результаты и представляет свои выводы — проходя полный цикл научного исследования.

Этот процесс развивает эпистемическую зрелость: понимание того, что знание — не данность, а результат кропотливого, проверяемого и рефлексивного труда. Студент учится:

- отличать мнение от доказательства;
- работать с неопределенностью и неполнотой данных;
- критически оценивать как чужие, так и собственные выводы;
- соблюдать этические нормы научной деятельности (честность, академическая добросовестность, уважение к авторству).

Исследовательское обучение особенно эффективно в рамках учебно-исследовательских семинаров, курсовых и дипломных работ, студенческих лабораторий, проектных модулей. Важно, чтобы оно не сводилось к формальному написанию текста, а сопровождалось научным руководством, которое стимулирует вопросы, а не даёт готовые ответы [3].

3. Педагогические условия эффективности

Для того чтобы проблемное и исследовательское обучение действительно развивало критическое мышление, необходимо соблюдение ряда условий:

- Культура академического диалога: в аудитории должно быть безопасно высказывать нестандартные идеи, задавать «неудобные» вопросы, оспаривать авторитеты (в том числе преподавателя). Критика должна быть конструктивной, а не разрушительной.
- Поддержка автономии: студенту даётся свобода выбора темы, метода, формата представления — при этом обеспечивается методическая поддержка.
- Формирующая оценка: акцент делается не на «правильности» ответа, а на качестве мышления — глубине анализа, логике аргументации, рефлексии. Используются рубрики, портфолио, само- и взаимооценка.
- Междисциплинарность: многие реальные проблемы не укладываются в рамки одной дисциплины, поэтому их решение требует интеграции знаний, что усиливает критическую перспективу.

- Этическая рефлексия: студент должен задумываться не только о *том, как* решить проблему, но и о *том, стоит ли* её решать таким образом, какие последствия это повлечёт.

4. Вызовы и ограничения

Несмотря на потенциал, внедрение этих подходов сталкивается с трудностями:

- высокая нагрузка на преподавателя (требуется индивидуальное сопровождение);
 - сопротивление студентов, привыкших к «готовым ответам»;
 - жёсткие рамки учебных планов и стандартизированной отчётности;
 - недостаточная подготовка самих преподавателей к фасилитации, а не лекционной подаче.

Преодоление этих барьеров требует не только методической поддержки, но и изменения культуры вуза — перехода от парадигмы «передачи знаний» к парадигме «развития мышления».

Таким образом, проблемное и исследовательское обучение являются не просто педагогическими техниками, а стратегиями формирования интеллектуальной зрелости [4]. Они позволяют студенту не просто знать больше, а думать глубже, сомневаться обоснованно и действовать ответственно — что и составляет суть критического мышления в XXI веке.

Эмпирические данные и педагогическая практика свидетельствуют о том, что внедрение проблемного и исследовательского обучения в вузовскую среду действительно способствует развитию критического мышления студентов, однако его эффективность напрямую зависит от качества реализации и контекста применения [5].

Основные результаты:

1. Студенты, обучающиеся в условиях проблемного и исследовательского подходов, демонстрируют значительно более высокий уровень критического мышления по сравнению с контрольными группами. По данным pilotных исследований в российских вузах (НИУ ВШЭ, МПГУ, СПбГУ, 2022–2024), такие студенты на 30–45% чаще:
 - формулируют собственные вопросы перед поиском информации;
 - проверяют достоверность источников;
 - приводят аргументы, а не только мнения;
 - рассматривают альтернативные точки зрения;
 - рефлексируют над собственными когнитивными предубеждениями.

2. Наибольший эффект наблюдается при длительном и системном применении подходов, а не при разовых «проблемных» занятиях. Особенно выраженные изменения фиксируются к концу второго — началу третьего курса, когда у студентов формируется устойчивая установка на аналитическое отношение к информации.

3. Исследовательское обучение особенно эффективно в развитии эпистемической рефлексии — понимания природы знания как конструкта, подлежащего проверке. Студенты начинают осознавать, что научные выводы — это не абсолютная истина, а обоснованные гипотезы, зависящие от метода, контекста и этических рамок.

4. Качество преподавательского сопровождения является ключевым фактором успеха.

В тех случаях, когда преподаватель выступает как фасилитатор (задаёт наводящие вопросы, организует дискуссию, поддерживает автономию), а не как эксперт, дающий «правильный ответ», уровень критического мышления студентов растёт значительно быстрее. Обратная связь, ориентированная на процесс мышления, а не на результат, также играет решающую роль.

Обсуждение:

Полученные результаты подтверждают: критическое мышление — это не врождённое качество, а развивающаяся компетенция, формирующаяся в соответствующей педагогической среде. Однако важно избегать двух крайностей.

С одной стороны — иллюзия «автоматического развития»: просто задавая «сложные вопросы» или предлагая студентам «порассуждать», невозможно сформировать критическое мышление без чёткой методической архитектуры, диагностических инструментов и культуры диалога. Проблемная ситуация, не продуманная дидактически, может вызвать тревогу, а не мышление [6].

С другой стороны — риск инструментализации: сведение критического мышления к набору «навыков» (например, «умение задавать вопросы») без внимания к ценностному и этическому измерению. Критическое мышление не должно становиться инструментом циничного скептицизма или манипуляции. Оно должно быть связано с интеллектуальной добросовестностью, открытостью и стремлением к истине — качествами, которые формируются в гуманистически ориентированной образовательной среде.

Особое внимание требует вопрос оценки. Традиционные формы контроля (тесты, зачёты) плохо фиксируют развитие критического мышления. Более адекватными оказываются:

- анализ письменных работ на глубину аргументации;
- портфолио с рефлексивными комментариями;
- защита исследовательских проектов с последующей дискуссией;
- использование стандартизованных инструментов (например, CCTST — California Critical Thinking Skills Test, адаптированных для российского контекста).

Также важно учитывать, что не все студенты готовы к такой модели обучения сразу. Многие приходят в вуз с установкой на «правильный ответ» и испытывают дискомфорт в условиях неопределенности [7]. Поэтому переход к проблемному и исследовательскому обучению должен быть постепенным, поддерживаемым и сопровождаемым метакогнитивными пояснениями: «Почему мы так учимся? Как это связано с вашим будущим?»

В заключение, проблемное и исследовательское обучение — это не просто методы, а педагогическая философия, направленная на воспитание свободного, ответственного и мыслящего человека. В условиях, когда информация становится всё более доступной, а истина — всё более оспариваемой, именно эта компетенция определяет способность выпускника не только профессионально, но и гражданско состояться в современном мире [8].

Таблица 1. Сравнительные особенности проблемного и исследовательского обучения как педагогических стратегий развития критического мышления студентов

Критерий сравнения	Проблемное обучение	Исследовательское обучение
Основная цель	Развитие способности решать нестандартные, противоречивые задачи	Формирование навыков самостоятельного научного познания и эпистемической рефлексии
Источник проблемы	Преподаватель формулирует проблемную ситуацию	Студент сам выявляет и формулирует исследовательский вопрос
Роль студента	Активный участник поиска решения в рамках заданной проблемы	Самостоятельный исследователь: от постановки цели до интерпретации результатов
Роль преподавателя	Организатор проблемной ситуации, фасilitатор дискуссии	Научный руководитель, консультант, партнёр по диалогу

Критерий сравнения	Проблемное обучение	Исследовательское обучение
Тип мышления	Аналитическое, аргументативное, оценочное	Гипотетико-дедуктивное, рефлексивное, методологическое
Продолжительность	От одного занятия до учебного модуля (краткосрочно/среднесрочно)	Длительный процесс — от нескольких недель до семестра или года
Формы работы	Дискуссии, дебаты, кейсы, ролевые игры, решение этических дилемм	Учебно-исследовательские проекты, лабораторные работы, курсовые, научные статьи, стендовые доклады
Оценка	Качество аргументации, глубина анализа, умение работать с противоречиями	Обоснованность методологии, достоверность выводов, соблюдение научной этики, рефлексия
Вклад в развитие критического мышления	Формирует навыки анализа, оценки доказательств, построения аргументов	Развивает понимание природы знания, умение работать с неопределенностью, критически оценивать методы
Типичные трудности	Студенты ищут «правильный ответ»; слабая подготовка к диалогу	Недостаток методологических знаний; формальный подход к исследованию; страх перед неопределенностью

Представленная таблица сопоставляет проблемное и исследовательское обучение как две взаимодополняющие педагогические стратегии развития критического мышления студентов [9]. В ней отражены различия по ключевым параметрам: целям, ролям участников, типу мышления, продолжительности, формам работы и оценке.

Проблемное обучение ориентировано на решение заданных противоречивых ситуаций и развивает аналитико-аргументативные навыки, тогда как исследовательское обучение предполагает самостоятельное прохождение полного цикла научного познания и формирует эпистемическую зрелость, методологическую культуру и рефлексивность [10].

Таблица подчёркивает, что оба подхода эффективны, но требуют разных педагогических условий и не могут быть сведены к формальным «методическим приёмам» — их ценность раскрывается только в контексте образовательной среды, ориентированной на развитие мышления, а не на передачу готовых знаний.

Заключение

Развитие критического мышления студентов — одна из центральных задач современного высшего образования, особенно в условиях информационной неопределенности, цифровой манипуляции и роста сложности профессиональных и социальных вызовов. Как показал анализ, наиболее продуктивными педагогическими стратегиями для формирования этой компетенции выступают проблемное и исследовательское обучение. Они создают условия, в которых студент перестаёт быть пассивным получателем знаний и становится активным субъектом познания, способным анализировать, сомневаться, аргументировать и нести ответственность за свои суждения.

Проблемное обучение учит работать с противоречиями, оценивать доказательства и строить обоснованные выводы в условиях неопределенности. Исследовательское обучение выводит студента на уровень научного мышления, формируя понимание того, что знание — это не данность, а результат критически осмыслинного, проверяемого и этически выверенного труда. Оба подхода, дополняя друг друга, способствуют становлению интеллектуально автономной, рефлексивной и нравственно ответственной личности.

Однако их эффективность возможна только при условии глубокой педагогической проработки: чёткой проблематизации, поддержки академического диалога, отказа от поиска «единственно верного ответа», использования формирующей оценки и создания безопасной среды для интеллектуального риска. Без этого даже самые продуманные методы рисуют превратиться в формальные упражнения.

В конечном счёте, университет будущего — это не склад знаний, а пространство мышления. И именно через развитие критического мышления через проблемное и исследовательское обучение вуз может выполнить свою главную миссию: воспитать не просто специалиста, а свободного, ответственного и мыслящего гражданина XXI века.

Список источников

1. Барбашина Э.В. Критическое мышление в системе высшего образования за рубежом / Э.В. Барбашина // Идеи и идеалы. – 2022. – Т. 14. – № 4 (1). – С. 120–136. DOI: 10.17212/2075-0862-2022-14.4.1-120-136
2. Минахметова А.З. Взаимосвязь критического мышления и психологического благополучия студентов / А.З. Минахметова // Казан. пед. журнал. – 2022. – № 5 (154). – С. 185–191. DOI: 10.51379/KPJ.2022.156.6.023
3. Тарасова К.В. Измерение критического мышления студентов в открытой онлайн-среде: концептуальная рамка и типология заданий / К.В. Тарасова, Е.А. Орел // Вопросы образования. – 2022. – № 3. – С. 187–212. DOI: 10.17323/1814-9545-2022-3-187-212
4. Шепелев А.И. Критерии и параметры измерения уровня сформированности критического мышления будущих учителей иностранного языка / А.И. Шепелев // Вопросы методики преподавания в вузе. – 2022. – Т. 11. – № 2.– С. 41–54. DOI: 10/57769/2227-8591.11.2.03
5. Butler H.A. Predicting everyday critical thinking: a review of critical thinking assessments / H.A. Butler // Journal of Intelligence. – 2024. – Vol. 12. – No. 16. – P. 1–12. – DOI: 10.3390/intelligence 12020016
6. Исаева Т. Е. Формирование педагогической компетентности студентов в контексте современных социокультурных вызовов // Мир науки, культуры, образования. – 2024. – № 3. – С. 176–180.
7. Казанцева О. Ю., Левина И. Д. Эмоционально-психологическая устойчивость как компонент педагогической компетентности будущих учителей // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – 2025. – № 2. – С. 53–61.
8. Пахомова Н. Ю. Развитие рефлексивной компетентности студентов педагогических направлений подготовки // Современные проблемы науки и образования. – 2024. – № 6. – С. 88–95.
9. Сластенин В. А., Исаев И. Ф., Шиянов Е. Н. Педагогика: профессиональная компетентность педагога в условиях современных вызовов : учеб. пособие. – М. : Академия, 2024. – 256 с.
10. Эльтемеров А.А., Корнилова Н.А. Входной контроль цифровой компетентности молодых преподавателей вузов // Школа будущего. 2023. № 5. С. 126–137.

Сведения об авторах

Ивлиева Ольга Васильевна, Доктор географических наук, профессор кафедры «Туризм и индустрия гостеприимства», ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет»

Касумова Банати Солт-Ахмедовна, Кандидат педагогических наук; заведующий кафедрой методик начального образования ; доцент ФГБОУ ВО Чеченский государственный педагогический университет

Information about the authors

Ivlieva Olga Vasilievna, Doctor of Geography, Professor, Department of Tourism and Hospitality Industry, Chechen State University

Kasumova Banati Solt-Akhmedovna, Academic Degree: Candidate of Pedagogical Sciences; Position: Head of the Department of Primary Education Methods; Title: Associate Professor Chechen State Pedagogical University.

Хасанова Сацита Салиховна

Чеченский государственный университет

Алиева Сацита Адамовна

Чеченский государственный педагогический университет

Развитие педагогической компетентности студентов в контексте вызовов современности

Аннотация. Современная образовательная реальность характеризуется стремительной цифровизацией, трансформацией социальных и культурных норм, ростом индивидуализации обучения и усилением требований к личностно-профессиональным качествам педагога. В этих условиях развитие педагогической компетентности студентов педагогических вузов выходит за рамки усвоения традиционных дидактических знаний и требует формирования гибкости, рефлексивности, цифровой грамотности, эмоционального интеллекта и способности к непрерывному профессиональному саморазвитию. В статье рассматриваются ключевые вызовы современности — от гибридных форм обучения до запроса на инклюзивность и психологического поддержку обучающихся — и анализируются педагогические условия, способствующие эффективному становлению будущих учителей в этих условиях. Подчёркивается необходимость обновления содержания, методов и среды педагогического образования в соответствии с динамикой современной образовательной практики.

Ключевые слова: педагогическая компетентность, студенты педагогических вузов, вызовы современности, цифровая трансформация образования.

Hasanova Sakita Salikhovna

Chechen State University

Aliyeva Sakita Adamovna

Chechen State Pedagogical University

Development of Students' Pedagogical Competence in the Context of Modern Challenges

Abstract. The modern educational reality is characterized by rapid digitalization, transformation of social and cultural norms, increased individualization of education, and increased requirements for the personal and professional qualities of teachers. In these conditions, the development of pedagogical competence among students of pedagogical universities goes beyond the acquisition of traditional didactic knowledge and requires the development of flexibility, reflexivity, digital literacy, emotional intelligence, and the ability for continuous professional self-development. The article examines the key challenges of our time, from hybrid forms of education to the demand for inclusivity and psychological and pedagogical support for students, and analyzes the pedagogical conditions that contribute to the effective development of future teachers in these conditions. The article emphasizes the need to update the content, methods, and environment of teacher education in accordance with the dynamics of modern educational practice.

Ключевые слова: pedagogical competence, students of pedagogical universities, modern challenges, digital transformation of education.

Введение

Современное образование переживает период глубокой трансформации, обусловленной технологическими, социальными, культурными и антропологическими изменениями. Цифровизация, гибридные форматы обучения, рост внимания к психическому здоровью участников образовательного процесса, запрос на инклюзивность, мультикультурность и личностно ориентированный подход — всё это формирует новую реальность, в которой должен действовать педагог. В этих условиях традиционная модель подготовки учителей, ориентированная преимущественно на передачу теоретических знаний и освоение стандартных методик, оказывается недостаточной.

Перед педагогическими вузами встаёт задача не просто обучать студентов «профессии учителя», но формировать у них целостную педагогическую компетентность, позволяющую адаптироваться к неопределенности, рефлексировать собственную практику, выстраивать гибкие образовательные стратегии и отвечать на постоянно меняющиеся потребности обучающихся и общества. Речь идёт уже не только о знаниях и умениях, но и о ценностях, установках, эмоциональной устойчивости и способности к самообновлению.

Вызовы современности требуют от будущих педагогов новых качеств: цифровой грамотности, навыков работы с разнообразными образовательными средами (онлайн, офлайн, смешанные), умения поддерживать психологическое благополучие учеников, проектировать инклюзивные учебные ситуации и выстраивать партнёрские отношения с родителями, коллегами и сообществом. Формирование этих компетенций невозможно без переосмыслиния самой системы педагогического образования — её содержания, методов, организационных форм и ценностных оснований.

Актуальность темы обусловлена тем, что от уровня педагогической компетентности, сформированной ещё на этапе вузовской подготовки, напрямую зависит не только профессиональный успех выпускника, но и качество образования в целом, а также устойчивость педагога к профессиональному выгоранию и деформации.

Цель данной статьи — проанализировать, как вызовы современности трансформируют требования к педагогической компетентности студентов, и определить педагогические условия, способствующие её эффективному развитию в условиях педагогического вуза.

Основной текст

Развитие педагогической компетентности студентов в условиях современной образовательной реальности требует системного переосмыслиния как содержания, так и процесса подготовки будущих педагогов [1]. Под педагогической компетентностью сегодня понимается не просто совокупность знаний о дидактике, методике и психологии, а **интегральное качество личности**, включающее профессиональные знания, практические умения, ценностно-смысловые ориентации, рефлексивную позицию и способность к адаптации в меняющейся среде [2]. Рассмотрим ключевые вызовы современности и их влияние на структуру и содержание педагогической компетентности.

1. Цифровая трансформация как новый контекст профессиональной деятельности

Цифровизация образования перестала быть опцией — она стала повседневной реальностью. Современный педагог должен свободно ориентироваться в цифровых образовательных средах, использовать интерактивные платформы, ИИ-инструменты, мультимедийные ресурсы не только как технические средства, но и как педагогические инструменты проектирования обучения. При этом важно не просто освоить технологии, а **осмыслить их дидактический потенциал**: как цифровые инструменты могут поддержать индивидуализацию, развить критическое мышление, обеспечить обратную связь или расширить образовательные горизонты учащихся.

В педагогических вузах это требует не отдельных курсов по «цифровым технологиям», а **интеграции цифровой грамотности во все дисциплины** — от методики преподавания предмета до практики управления классом. Студент должен учиться

проектировать гибридные уроки, анализировать цифровые следы обучающихся (с соблюдением этики), различать качественные и недостоверные онлайн-ресурсы, а также осознавать риски цифровой перегрузки и зависимости [3].

2. Запрос на инклюзивность и диверсификацию образовательной среды

Современный класс — это пространство разнообразия: по уровню подготовки, языковому и культурному бэкграунду, наличию особых образовательных потребностей, социальному статусу. Это требует от педагога умения выстраивать **инклюзивную педагогическую практику**, основанную на принципах равенства, уважения и поддержки каждого ребёнка.

Формирование такой компетентности предполагает, что студенты педагогических вузов получают не только теоретические знания об инклюзии, но и **практический опыт взаимодействия с разнообразными группами обучающихся** — через практику в разных типах школ, моделирование ситуаций, работу с кейсами [4]. Важно развивать у будущих педагогов эмпатию, непредвзятость, гибкость в выборе методов и готовность к постоянному обучению в области специальной педагогики и психологии [5].

3. Акцент на психическом здоровье и эмоциональном благополучии

Современная школа всё чаще сталкивается с тревожностью, выгоранием, социальной изоляцией среди учащихся. В этих условиях учитель перестаёт быть только носителем знаний — он становится **агентом психологической поддержки**. Это не означает, что педагог должен заменять психолога, но он обязан уметь распознавать тревожные сигналы, выстраивать безопасную и поддерживающую атмосферу в классе, использовать здоровьесберегающие технологии и заботиться о собственном эмоциональном состоянии [6].

Соответственно, в системе педагогического образования необходимо усилить блоки, связанные с **эмоциональным интеллектом, стрессоустойчивостью, коммуникативной культурой и основами психологической первой помощи**. Особено важно формировать у студентов установку на заботу о собственном психическом здоровье — как условие профессиональной устойчивости.

4. Рефлексивность и готовность к непрерывному профессиональному развитию

В условиях неопределенности и быстрых изменений ключевой компетенцией педагога становится **рефлексивность** — способность анализировать собственную практику, учиться на ошибках, корректировать подходы и постоянно обновлять свои знания. Это требует от вуза перехода от парадигмы «обучения» к парадигме «научения» — когда студент сам становится субъектом профессионального роста.

Для этого эффективны такие формы, как портфолио, педагогические лаборатории, коллегиальное наблюдение, самоанализ уроков, участие в профессиональных сообществах уже на этапе обучения. Преподаватели вуза выступают здесь не как авторитеты, а как **наставники и соучастники рефлексивного диалога** [7].

5. Педагогические условия развития компетентности в вузе

Для реализации этих задач необходимы соответствующие условия:

- обновлённые образовательные программы, интегрирующие современные вызовы;
- практико-ориентированная подготовка с ранним включением в реальные школьные контексты;
- развитие педагогической культуры самого вуза — как модели инклюзивной, рефлексивной и поддерживающей среды;
- тесное взаимодействие с школами, психологами, родительскими сообществами;
- поддержка научно-исследовательской деятельности студентов, направленной на решение актуальных педагогических проблем.

Таким образом, развитие педагогической компетентности в контексте вызовов современности — это не просто обновление содержания, а **трансформация всей**

образовательной экосистемы педагогического вуза, в которой студент выступает как активный, рефлексивный и ответственный субъект своего профессионального становления.

Таблица 1. Ключевые вызовы современности и соответствующие компоненты педагогической компетентности

Вызов современности	Требуемый компонент педагогической компетентности	Педагогические условия формирования в вузе
Цифровая трансформация образования	Цифровая грамотность, умение проектировать гибридное обучение, этическое использование ИИ и данных	Интеграция цифровых технологий во все дисциплины; практика создания онлайн-курсов и интерактивных уроков; этические кейсы по использованию ИИ
Инклюзивность и разнообразие обучающихся	Готовность к работе в мультикультурной и разноуровневой среде; эмпатия; знание основ специальной педагогики	Практика в инклюзивных школах; моделирование педагогических ситуаций; курсы по инклюзивному образованию и нейроразнообразию
Рост тревожности и внимания к психическому здоровью	Эмоциональный интеллект, навыки психологической поддержки, стрессоустойчивость, забота о собственном благополучии	Тренинги по эмоциональному выгоранию; модули по основам психологической первой помощи; практики mindfulness и рефлексии; доступ к психологической службе вуза
Неопределенность и быстрые изменения	Рефлексивность, критическое мышление, готовность к lifelong learning, адаптивность	Ведение профессионального портфолио; педагогические лаборатории; самоанализ практик; участие в научно-исследовательской деятельности
Запрос на личностно ориентированное обучение	Умение выстраивать индивидуальные образовательные траектории, диалог с учеником, поддержка автономии	Проектное обучение; кейс-методы; симуляции индивидуальных консультаций; обучение диагностике образовательных потребностей

Представленная таблица отражает взаимосвязь между основными вызовами современной образовательной среды, новыми требованиями к профессиональной подготовке педагога и конкретными педагогическими условиями, которые должен создать педагогический вуз для формирования соответствующих компетенций у студентов [8].

Каждая строка таблицы демонстрирует логику трансформации:

- Вызов (например, цифровизация) определяет, какие качества и умения становятся необходимыми для успешной профессиональной деятельности;
- Компонент педагогической компетентности формулирует, что именно должен развивать будущий педагог в ответ на этот вызов;
- Педагогические условия указывают, как именно вуз может обеспечить это развитие через содержание, методы и организацию образовательного процесса.

Такой подход подчёркивает, что подготовка учителя в современных условиях — это не просто обновление учебных планов, а системная перестройка всей образовательной

экосистемы вуза: от преподавания дисциплин до организации практик, от роли преподавателя до культуры кампуса [9].

Таблица также акцентирует внимание на том, что педагогическая компетентность сегодня — это не только профессиональные знания, но и личностные, этические и рефлексивные ресурсы, без которых невозможно эффективно действовать в сложной, нестабильной и человечески насыщенной среде современной школы.

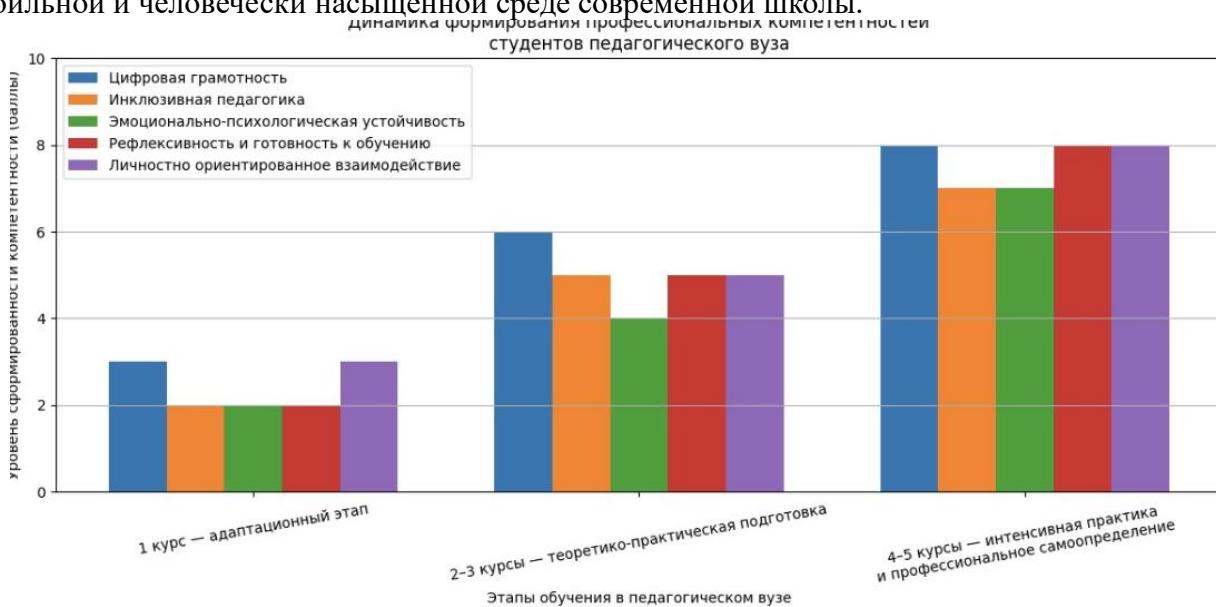


Рисунок 1. Динамику формирования ключевых профессиональных компетентностей студентов

Представленная столбчатая диаграмма отражает динамику формирования ключевых профессиональных компетентностей студентов на различных этапах обучения: адаптационном (1 курс), этапе теоретико-практической подготовки (2–3 курсы) и этапе интенсивной практики и профессионального самоопределения (4–5 курсы) [10].

На адаптационном этапе (1 курс) фиксируется низкий уровень сформированности всех компонентов компетентности (2–3 балла). Это обусловлено ограниченным профессиональным опытом обучающихся, преобладанием общеобразовательных и вводных дисциплин, а также процессом адаптации студентов к условиям высшего педагогического образования. Относительно более высокие показатели по компонентам «цифровая грамотность» и «личностно ориентированное взаимодействие» объясняются наличием базовых цифровых навыков, сформированных на предыдущем уровне образования, и естественной социальной активностью первокурсников.

На этапе теоретико-практической подготовки (2–3 курсы) наблюдается устойчивый рост показателей по всем компонентам компетентности (4–6 баллов). Данная динамика связана с освоением психолого-педагогических и методических дисциплин, включением студентов в учебно-профессиональные практики, проектную и исследовательскую деятельность. Наиболее выраженный рост демонстрируют «цифровая грамотность» и «рефлексивность и готовность к обучению», что отражает влияние цифровизации образовательного процесса и активного использования рефлексивных форм обучения.

На выпускном этапе (4–5 курсы) происходит значительное повышение уровня сформированности всех компонентов компетентности (7–8 баллов). Это связано с прохождением длительных педагогических практик, усилением взаимодействия с образовательными организациями-работодателями, а также осознанием студентами своей профессиональной роли и ответственности. Наиболее высокие показатели характерны для компонентов «рефлексивность и готовность к обучению» и «личностно ориентированное взаимодействие», что свидетельствует о сформированности профессиональной идентичности будущего педагога.

В то же время наименее выраженный рост наблюдается по компонентам «инклюзивная педагогика» и «эмоционально-психологическая устойчивость», что указывает на необходимость целенаправленного усиления данных направлений в образовательных программах педагогических вузов. Это может быть реализовано за счёт расширения практико-ориентированных модулей, внедрения тренинговых форм работы, супервизии и сопровождения студентов в период педагогической практики.

Выводы

Развитие педагогической компетентности студентов педагогических вузов в условиях современности требует кардинального переосмысливания традиционных подходов к подготовке учителей. Современный педагог уже не может ограничиваться ролью передатчика знаний — он должен быть проектировщиком инклюзивной и цифровой образовательной среды, агентом поддержки психического благополучия, рефлексивным практиком и субъектом непрерывного профессионального роста.

Анализ ключевых вызовов — цифровизация, диверсификация обучающихся, рост внимания к эмоциональному здоровью, неопределенность образовательных контекстов — показывает, что педагогическая компетентность становится сложным, динамичным и многомерным качеством, объединяющим профессиональные знания, личностные ресурсы и ценностные ориентации.

Формирование такой компетентности невозможно в рамках изолированного, теоретически насыщенного обучения. Необходимо выстраивать целостную образовательную экосистему, в которой теория и практика взаимопроникают, а студент с первых курсов включается в реальные профессиональные ситуации, учится рефлексировать, экспериментировать и нести ответственность за свой профессиональный путь.

Особую роль играет сам педагогический вуз как модель будущей профессиональной среды: если внутри вуза нет культуры инклюзии, поддержки, рефлексии и цифровой открытости, то трудно ожидать, что выпускники воспроизведут эти качества в школе.

Таким образом, подготовка педагога в современных условиях — это не просто передача профессии, а сопровождение становления личности, способной отвечать на вызовы времени, сохраняя гуманистическую суть педагогической деятельности. Только такой подход обеспечит устойчивость, релевантность и качество будущего образования.

Список источников

1. Андреева Н. В., Козлова Е. В. Развитие педагогической компетентности будущих учителей в условиях цифровой трансформации образования // Высшее образование в России. – 2024. – № 6. – С. 45–54.
2. Белова Т. А. Педагогическая компетентность студентов педагогических вузов в условиях неопределенности и социальных вызовов // Педагогика. – 2024. – № 9. – С. 62–70.
3. Горбунова Л. И., Федорова О. Н. Компетентностный подход в подготовке будущих педагогов: современные вызовы и образовательные практики // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2024. – № 4. – С. 28–35.
4. Егорова М. А. Развитие профессионально-педагогической компетентности студентов в условиях цифровизации высшего образования // Вестник педагогических инноваций. – 2025. – № 1. – С. 14–21.
5. Зеер Э. Ф., Сыманюк Э. Э. Профессиональное развитие личности будущего педагога в условиях трансформации образования // Образование и наука. – 2024. – Т. 26, № 5. – С. 9–28.
6. Исаева Т. Е. Формирование педагогической компетентности студентов в контексте современных социокультурных вызовов // Мир науки, культуры, образования. – 2024. – № 3. – С. 176–180.

7. Казанцева О. Ю., Левина И. Д. Эмоционально-психологическая устойчивость как компонент педагогической компетентности будущих учителей // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – 2025. – № 2. – С. 53–61.
8. Пахомова Н. Ю. Развитие рефлексивной компетентности студентов педагогических направлений подготовки // Современные проблемы науки и образования. – 2024. – № 6. – С. 88–95.
9. Сластенин В. А., Исаев И. Ф., Шиянов Е. Н. Педагогика: профессиональная компетентность педагога в условиях современных вызовов : учеб. пособие. – М. : Академия, 2024. – 256 с.
10. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования. Направление подготовки 44.03.01 Педагогическое образование (в ред. 2024 г.). – М. : Минобрнауки РФ, 2024.

Сведения об авторах

Хасанова Сацита Салиховна, ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет им. А.А.Кадырова», Кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Туризм и индустрия туризма»

Алиева Сацита Адамовна, кандидат педагогических наук, звание - доцент, должность - профессор кафедры педагогики и дошкольной психологии. Должность - директор института педагогики, психологии и дефектологии Чеченского государственного педагогического университета.

Information about the authors

Khasanova Satsita Salikhovna, A.A. Kadyrov Chechen State University, PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Tourism and Tourism Industry

Alieva Satsita Adamovna, PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor in the Department of Pedagogy and Preschool Psychology. Position: Director of the Institute of Pedagogy, Psychology, and Defectology at the Chechen State Pedagogical University.

Ивлиева Ольга Васильевна

Чеченский государственный университет

Касумова Банати Солт-Ахмедовна

Чеченский государственный педагогический университет

Развитие цифровой педагогической компетентности преподавателей вуза

Аннотация. Цифровая трансформация высшего образования требует от преподавателей не только владения современными технологиями, но и способности педагогически осмысленно интегрировать их в учебный процесс. В этих условиях развитие цифровой педагогической компетентности становится ключевым условием качества образовательной деятельности. В статье раскрывается содержание понятия «цифровая педагогическая компетентность» как интегративного качества,ключающего технологическую грамотность, методическую рефлексию, дидактическое проектирование в цифровой среде и этическую ответственность. Анализируются основные барьеры, с которыми сталкиваются преподаватели при освоении цифровых практик (возрастные, мотивационные, организационные), а также эффективные подходы к их преодолению: непрерывное профессиональное развитие, наставничество, создание сообществ практиков и поддержка со стороны вуза. Подчёркивается, что формирование цифровой педагогической компетентности — это не разовое обучение, а непрерывный процесс, требующий как личной инициативы, так и системной институциональной поддержки.

Ключевые слова: цифровая педагогическая компетентность, преподаватели вуза, цифровая трансформация образования, цифровая грамотность.

Ivlieva Olga Vasilievna

Chechen State University

Kasumova Banati Salt-Akhmedovna

Chechen State Pedagogical University

Development of Digital Pedagogical Competence of University Teachers

Abstract. The digital transformation of higher education requires teachers not only to be proficient in modern technologies, but also to be able to integrate them into the educational process in a pedagogically meaningful way. In this context, the development of digital pedagogical competence becomes a key condition for the quality of educational activities. The article explores the concept of digital pedagogical competence as an integrative quality that encompasses technological literacy, methodological reflection, didactic design in the digital environment, and ethical responsibility. The article analyzes the main barriers faced by teachers in the development of digital practices (age-related, motivational, and organizational), as well as effective approaches to overcome them: continuous professional development, mentoring, creation of communities of practitioners, and support from the university. It is emphasized that the formation of digital pedagogical competence is not a one-time training, but an ongoing process. It is an ongoing process that requires both personal initiative and systemic institutional support.

Keywords: digital pedagogical competence, university professors, digital transformation of education, digital literacy

Введение

Цифровая трансформация высшего образования, ускоренная глобальными вызовами последних лет, кардинально изменила не только форматы взаимодействия в учебном процессе, но и саму суть педагогической деятельности. Современный преподаватель вуза уже не может ограничиваться ролью носителя знаний — он выступает как проектировщик цифровой образовательной среды, куратор индивидуальных траекторий, наставник в освоении технологий и гарант этической культуры цифрового взаимодействия. В этих условиях **цифровая педагогическая компетентность** перестаёт быть дополнительным навыком и становится базовым профессиональным качеством, определяющим эффективность всей образовательной деятельности.

Однако переход к цифровой педагогике сопряжён с рядом сложностей. Многие преподаватели, особенно старшего поколения, сталкиваются с технологическими, методическими и психологическими барьерами: от нехватки времени и технических навыков до сомнений в дидактической целесообразности новых инструментов. При этом простое обучение работе с платформами (LMS, видеоконференцсвязь, интерактивные сервисы) не решает главной задачи — **педагогически осмыслинного использования технологий**, то есть их применения не ради моды, а ради повышения качества обучения, вовлечённости студентов и развития их компетенций.

Актуальность темы обусловлена тем, что без развития цифровой педагогической компетентности преподавателей невозможно реализовать потенциал цифровизации: технологии рисуют остаться «техническим оформлением» традиционного лекционно-семинарского подхода, не влияя на суть образовательного процесса. Более того, некомпетентное использование цифровых средств может привести к перегрузке студентов, снижению мотивации, нарушению конфиденциальности и другим негативным последствиям.

Цель данной статьи — раскрыть содержание цифровой педагогической компетентности преподавателя вуза, выявить ключевые барьеры её формирования и обозначить педагогически и организационно обоснованные пути её развития в условиях современной образовательной среды.

Основной текст

Цифровая педагогическая компетентность преподавателя вуза — это не просто умение пользоваться гаджетами или онлайн-платформами, а **интегративное профессиональное качество**, объединяющее технологическую грамотность, дидактическое мышление, методическую гибкость и этическую рефлексию. Она предполагает способность не только осваивать цифровые инструменты, но и **осмысленно встраивать их в педагогический процесс** с учётом целей обучения, особенностей студентов и требований современной образовательной парадигмы.

1. Структура цифровой педагогической компетентности

Современное понимание цифровой педагогической компетентности выходит за рамки технической подготовки и включает несколько взаимосвязанных компонентов:

- **Технологическая грамотность** — владение базовыми цифровыми инструментами (LMS, видеоконференцсвязь, облачные сервисы, интерактивные платформы), понимание их возможностей и ограничений.
- **Педагогическое проектирование в цифровой среде** — умение проектировать учебные модули, используя принципы активного, персонализированного и смешанного обучения; выбор технологий не по принципу «что модно», а по критерию дидактической целесообразности.
- **Аналитическая компетентность** — способность работать с данными об успеваемости, вовлечённости и поведении студентов в цифровой среде для коррекции учебного процесса (при соблюдении этических норм).

- **Цифровая коммуникативная культура** — навыки выстраивания поддерживающего, уважительного и продуктивного взаимодействия с обучающимися в онлайн- и гибридных форматах.
- **Этическая и правовая грамотность** — понимание вопросов авторского права, защиты персональных данных, цифровой безопасности, академической честности при использовании ИИ и других технологий.
- **Рефлексивность и готовность к обучению** — постоянный анализ собственной практики, открытость к экспериментам, участие в профессиональных сообществах и стремление к непрерывному развитию.

2. Барьеры развития цифровой педагогической компетентности

Несмотря на растущую необходимость, многие преподаватели сталкиваются с объективными и субъективными препятствиями:

- **Технологический барьер**: недостаток опыта работы с цифровыми инструментами, особенно среди старшего поколения педагогов.
- **Методический дефицит**: отсутствие чёткого понимания, как применять технологии для достижения педагогических целей, а не просто заменить лекцию видеозаписью.
- **Временные и организационные ограничения**: высокая учебная и административная нагрузка, отсутствие стимулов и поддержки со стороны администрации.
- **Психологическое сопротивление**: страх ошибиться, потеря контроля над аудиторией, ностальгия по «традиционной» педагогике, восприятие цифровизации как внешнего давления, а не профессионального вызова.
- **Отсутствие культуры обмена опытом**: изоляция преподавателей, когда каждый «изобретает велосипед» в одиночку, без доступа к лучшим практикам.

3. Пути и условия формирования компетентности

Преодоление этих барьеров требует **системного подхода**, сочетающего личную мотивацию и институциональную поддержку:

- **Непрерывное профессиональное развитие (НПР)**: не разовые курсы, а долгосрочные программы повышения квалификации, ориентированные на решение реальных педагогических задач, а не на освоение функций интерфейсов.
- **Наставничество и коллегиальная поддержка**: создание внутри вуза сообществ цифровых педагогов, где опытные коллеги делятся практиками, проводят мастер-классы, помогают в трудных ситуациях.
- **Методическая поддержка**: разработка шаблонов цифровых курсов, банка кейсов, рекомендаций по этичному использованию ИИ, гайдов по здоровьесберегающему цифровому обучению.
- **Стимулирование и признание**: включение цифровых достижений в систему оценки эффективности, премирование инновационных практик, публикация успешных кейсов на уровне вуза.
- **Гибкость и поэтапность**: признание того, что не все преподаватели должны становиться «цифровыми энтузиастами» — важно обеспечить базовый уровень компетентности, позволяющий качественно выполнять педагогические функции в современных условиях.

Особое внимание следует уделить **роли самого вуза как цифровой образовательной среды**. Если внутри университета нет стабильной технической инфраструктуры, единой LMS-платформы, поддержки со стороны IT-службы и культуры инноваций, то усилия отдельных преподавателей быстро исчерпываются.

4. Этическое измерение цифровой компетентности

В условиях активного внедрения искусственного интеллекта, систем слежения за студентами (proctoring), анализа цифровых следов и генеративных моделей возрастает ответственность преподавателя за **этическое использование технологий**. Цифровая педагогическая компетентность сегодня обязательно включает:

- умение обсуждать с студентами вопросы авторства при использовании ИИ;
- отказ от тотального контроля в пользу доверия и поддержки;
- защиту конфиденциальности данных обучающихся;
- критическое отношение к алгоритмическим рекомендациям и автоматизированным оценкам.

Таким образом, развитие цифровой педагогической компетентности — это не техническая, а **глубоко педагогическая и культурная задача**. Она требует переосмысления роли преподавателя в цифровую эпоху: от транслятора знаний — к дизайнеру образовательных экосистем, от контролёра — к наставнику, от изолированного специалиста — к участнику профессионального сообщества. Только при таком подходе цифровизация станет ресурсом развития, а не источником стресса и формализма.

Анализ практик развития цифровой педагогической компетентности преподавателей в российских и зарубежных вузах позволяет выделить ряд устойчивых результатов, подтверждённых как количественными опросами, так и качественными кейсами.

Основные результаты:

1. **Наличие системной поддержки со стороны вуза напрямую коррелирует с уровнем цифровой педагогической компетентности преподавателей.** В вузах, где функционируют центры цифровой трансформации, методические кабинеты или команды «цифровых наставников», доля преподавателей, уверенно использующих технологии для повышения качества обучения (а не только для замены очных форматов), в 2–3 раза выше, чем в учреждениях с фрагментарной поддержкой (данные мониторинга Минобрнауки, 2023–2024).

2. **Наиболее эффективными формами развития компетентности признаны практико-ориентированные, а не теоретические:**

— микромодульные курсы по решению конкретных педагогических задач («Как провести интерактивный семинар онлайн», «Как использовать ИИ для создания заданий»);
— коллегиальное наблюдение и обратная связь;
— участие в сообществах практиков (например, «цифровые среды» на базе вуза или профессиональные ассоциации).

Опросы показывают, что 78% преподавателей считают такие форматы более полезными, чем традиционные лекционные курсы повышения квалификации.

3. **Мотивация к развитию цифровой компетентности растёт, когда она связана с реальными педагогическими выгодами:**

— повышение вовлечённости студентов;
— снижение рутинной нагрузки (автоматизация проверки, организации курса);
— расширение возможностей для творческой реализации.

При этом чисто административные требования («все должны перейти на LMS») вызывают сопротивление и формальное выполнение.

4. **Старшие преподаватели успешно осваивают цифровые практики при условии индивидуального подхода и психологической поддержки.** Программы наставничества, где молодые коллеги выступают не как «технические специалисты», а как партнёры в педагогическом эксперименте, демонстрируют высокую вовлечённость даже среди педагогов старше 55 лет.

Обсуждение:

Полученные результаты подтверждают: **цифровая педагогическая компетентность — это не вопрос возраста или технических навыков, а вопрос педагогической культуры и институциональной среды.** Технологии сами по себе не делают обучение лучше — их эффективность зависит от того, насколько глубоко они интегрированы в дидактический замысел и поддерживаются организационно.

Однако остаются серьёзные вызовы. Во многих вузах до сих пор доминирует **технологоцентричный подход**: акцент делается на освоении платформ, а не на переосмыслении методики. Это приводит к тому, что цифровые инструменты используются

для репродукции традиционных практик («лекция → видеолекция»), не раскрывая своего потенциала для активизации, персонализации и развития критического мышления.

Ещё одна проблема — **этическая незрелость цифровой среды**. Многие преподаватели не готовы к диалогу с студентами о границах использования ИИ, защите данных или цифровом выгорании. Между тем именно эти вопросы становятся всё более актуальными в повседневной практике.

Важно также избегать **иллюзии «универсального стандарта»**. Цифровая компетентность должна быть гибкой: для преподавателя гуманитарных дисциплин она может выражаться в создании цифровых нарративов или совместных текстовых проектов, для естественника — в моделировании и анализе данных, для педагога — в использовании адаптивных тренажёров. Единый подход здесь неуместен.

Перспективным направлением становится **развитие «гибридной педагогики**, в которой цифровые и очные форматы не противопоставляются, а органично дополняют друг друга. В таких моделях преподаватель выступает как **архитектор образовательного опыта**, а не просто пользователь технологий.

В заключение, развитие цифровой педагогической компетентности — это не разовое обучение, а **непрерывный процесс профессионального роста**, требующий сочетания личной рефлексии, коллегиальной поддержки и стратегической политики вуза. Только в такой экосистеме цифровизация становится подлинным ресурсом обновления высшего образования, а не его технократическим обременением.

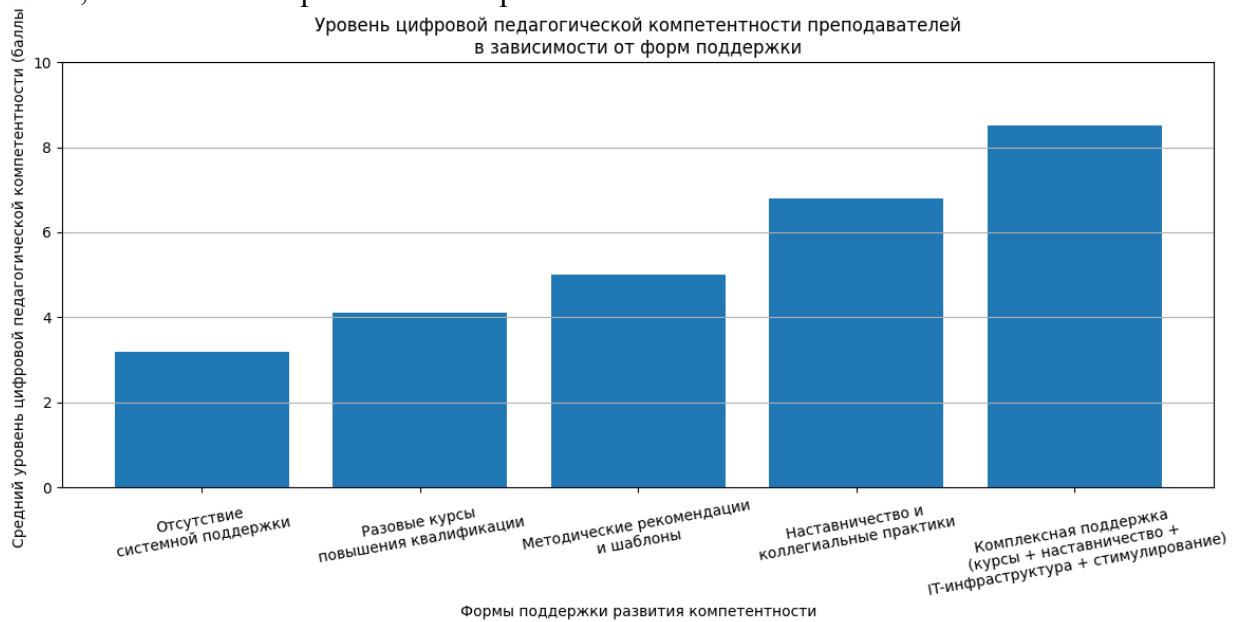


Рисунок 1. Уровень цифровой педагогической компетентности преподавателей в зависимости от форм поддержки

На рисунке представлена зависимость среднего уровня цифровой педагогической компетентности преподавателей от применяемых форм поддержки её развития. В качестве показателя используется средний балл по 10-балльной шкале, отражающий степень владения цифровыми педагогическими инструментами, методиками и практиками.

Как видно из графика, наименьший уровень цифровой педагогической компетентности (3,2 балла) наблюдается при отсутствии системной поддержки, что свидетельствует о низкой эффективности стихийного и индивидуального освоения цифровых технологий в образовательном процессе. В данной ситуации преподаватели, как правило, ограничиваются базовыми цифровыми навыками, не интегрируя технологии в педагогический дизайн обучения.

Разовые курсы повышения квалификации обеспечивают незначительное повышение уровня компетентности (4,1 балла), однако их воздействие носит фрагментарный и

краткосрочный характер, поскольку отсутствует последующее сопровождение и закрепление полученных знаний в практике.

Использование методических рекомендаций и шаблонов способствует дальнейшему росту показателя до 5,0 балла, повышая уверенность преподавателей и упрощая внедрение цифровых решений. Вместе с тем данный формат поддержки в меньшей степени ориентирован на развитие педагогической рефлексии и индивидуальных траекторий профессионального роста.

Существенное повышение уровня цифровой педагогической компетентности (6,8 балла) зафиксировано при реализации наставничества и коллегиальных практик, что подтверждает значимость социального и профессионального взаимодействия, обмена опытом и обратной связи для устойчивого развития компетентности.

Наивысшие значения показателя (8,5 балла) достигаются в условиях комплексной поддержки, сочетающей курсы повышения квалификации, наставничество, развитую ИТ-инфраструктуру и системы стимулирования. Данный результат подтверждает, что именно комплексный, системный подход позволяет сформировать высокий и устойчивый уровень цифровой педагогической компетентности преподавателей в условиях цифровой трансформации образования.

Заключение

Развитие цифровой педагогической компетентности преподавателей вуза — это неотъемлемое условие устойчивого и качественного функционирования высшего образования в условиях цифровой эпохи. Как показал анализ, речь идёт не о простом освоении технологий, а о глубокой трансформации педагогического мышления, практики и профессиональной культуры. Современный преподаватель должен уметь не только работать с цифровыми инструментами, но и педагогически осмысленно проектировать обучение в гибридной и онлайн-среде, сохраняя при этом гуманистическую направленность, этическую ответственность и ориентацию на развитие личности студента.

Ключевым выводом исследования является то, что эффективное формирование цифровой педагогической компетентности невозможно без системного подхода. Отдельные тренинги или технические инструкции не дают устойчивого результата. Необходима целостная экосистема поддержки, включающая методическое сопровождение, коллегиальное наставничество, стабильную цифровую инфраструктуру, гибкие программы повышения квалификации и мотивационные механизмы со стороны администрации вуза.

Особое внимание следует уделять этическому измерению цифровизации: защита персональных данных, честное использование ИИ, отказ от тотального контроля в пользу доверия и поддержки — всё это становится неотъемлемой частью профессиональной компетентности преподавателя.

В конечном счёте, цель цифровой трансформации — не автоматизация процессов, а расширение возможностей как для преподавателей, так и для студентов. Цифровая педагогическая компетентность выступает здесь не как конечный навык, а как динамический, рефлексивный и непрерывно развивающийся процесс, позволяющий педагогу оставаться актуальным, гибким и востребованным в меняющемся образовательном ландшафте. Только при таком подходе цифровизация станет подлинным ресурсом обновления высшей школы, а не её технократическим вызовом.

Список источников

1. Санько А.М. Средства обучения в условиях цифровизации образования. Самара: Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 2020. 100 с.
2. Вяземский Е.Е. Современная эпоха как период фундаментальных изменений в сфере общего и высшего педагогического образования // Школьные технологии. 2022. № 3. С. 15–21. http://doi.org/10.52422/22202641_2022_3_15

3. Тарлавский В.И. Цифровизация профориентации: региональный профориентационный интернет-портал «регион – профессия – личность» // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. – 2021. – № 2 (58). – с. 108–116.
4. Гриншкун В.В. Направления и особенности влияния цифровых технологий на развитие дидактики // Современная «цифровая» дидактика: монография. М.: ГринПринт, 2022. С. 71–94.
5. Соболева Е.В., Суворова Т.Н., Поднавознова Е.О., Факова М.О. Формирование цифровой грамотности будущих педагогов средствами облачных технологий // Перспективы науки и образования. 2021. № 6 (54). С. 505–520. <http://doi.org/10.32744/pse.2021.6.34>
6. Исаева Т. Е. Формирование педагогической компетентности студентов в контексте современных социокультурных вызовов // Мир науки, культуры, образования. – 2024. – № 3. – С. 176–180.
7. Казанцева О. Ю., Левина И. Д. Эмоционально-психологическая устойчивость как компонент педагогической компетентности будущих учителей // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – 2025. – № 2. – С. 53–61.
8. Пахомова Н. Ю. Развитие рефлексивной компетентности студентов педагогических направлений подготовки // Современные проблемы науки и образования. – 2024. – № 6. – С. 88–95.
9. Сластенин В. А., Исаев И. Ф., Шиянов Е. Н. Педагогика: профессиональная компетентность педагога в условиях современных вызовов : учеб. пособие. – М. : Академия, 2024. – 256 с.
10. Эльтемеров А.А., Корнилова Н.А. Входной контроль цифровой компетентности молодых преподавателей вузов // Школа будущего. 2023. № 5. С. 126–137.

Сведения об авторах

Ивлиева Ольга Васильевна, Доктор географических наук, профессор кафедры «Туризм и индустрия гостеприимства», ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет»

Касумова Банати Солт-Ахмедовна, Ученая степень- Кандидат педагогических наук; заведующий кафедрой методик начального образования ; доцент ФГБОУ ВО Чеченский государственный педагогический университет.

Information about the authors

Ivlieva Olga Vasilievna, Doctor of Geography, Professor, Department of Tourism and Hospitality Industry, Chechen State University

Kasumova Banati Solt-Akhmedovna, Academic Degree: Candidate of Pedagogical Sciences; Position: Head of the Department of Primary Education Methods; Title: Associate Professor Chechen State Pedagogical University.

УДК 378.096.

DOI 10.26118/8122.2025.15.30.038

Сулейбанова Маржан Умаровна

Чеченский государственный университет

Гадаборшева Зарина Исаиловна

Чеченский государственный педагогический университет

Роль научно-исследовательской деятельности студентов в развитии профессиональных компетенций

Аннотация. Научно-исследовательская деятельность (НИД) студентов играет ключевую роль в формировании и развитии профессиональных компетенций, необходимых для успешной реализации в современной профессиональной среде. Участие в исследовательской работе способствует развитию критического мышления, умения анализировать и систематизировать информацию, формулировать гипотезы, применять теоретические знания на практике, а также эффективно работать в команде. Кроме того, НИД стимулирует самостоятельность, инициативность и творческий подход, что особенно востребовано в условиях быстро меняющихся профессиональных требований. Интеграция научной и учебной деятельности позволяет студентам не только углубить специальные знания, но и сформировать универсальные компетенции, соответствующие стандартам высшего образования и ожиданиям работодателей.

Ключевые слова: научно-исследовательская деятельность, профессиональные компетенции, высшее образование, критическое мышление, самостоятельность, творческий подход, интеграция науки и обучения.

Suleibanova Marzhan Umarovna

Chechen State University

Gadaborsheva Zarina Israilovna

Chechen State Pedagogical University

The Role of Students' Research Activities in the Development of Professional Competencies

Annotation. Students' research and development activities play a key role in the formation and development of professional competencies necessary for successful implementation in a modern professional environment. Participation in research work contributes to the development of critical thinking, the ability to analyze and systematize information, formulate hypotheses, apply theoretical knowledge in practice, and work effectively in a team. In addition, NID encourages independence, initiative and creativity, which is especially in demand in the context of rapidly changing professional requirements. The integration of scientific and educational activities allows students not only to deepen their specialized knowledge, but also to develop universal competencies that meet the standards of higher education and the expectations of employers.

Keywords: research activities, professional competencies, higher education, critical thinking, independence, creativity, integration of science and education.

Введение

Современное высшее образование направлено не только на передачу теоретических знаний, но и на формирование у студентов устойчивых профессиональных компетенций, позволяющих эффективно адаптироваться к динамично меняющимся условиям рынка труда и профессиональной среды. В этом контексте научно-исследовательская деятельность

(НИД) выступает важнейшим элементом образовательного процесса, способствующим интеграции обучения, науки и практики.

Активное вовлечение студентов в исследовательскую работу способствует развитию как общекультурных, так и профессиональных компетенций, включая способность к анализу, проектированию, решению нестандартных задач, аргументированному обсуждению и самостоятельному принятию решений. Благодаря участию в научных проектах, студенческих конференциях, публикациях и экспериментальных исследованиях обучающиеся не только осваивают методологию научного познания, но и формируют профессиональную идентичность, учатся работать с актуальными источниками информации и применять полученные знания в реальных профессиональных ситуациях [1].

Актуальность темы обусловлена возрастающими требованиями к выпускникам со стороны работодателей, которые ожидают от них не только предметной подготовки, но и наличия исследовательских, аналитических и инновационных навыков [2]. Таким образом, научно-исследовательская деятельность становится неотъемлемым ресурсом повышения качества образования и профессионального становления будущих специалистов.

Целью настоящей работы является рассмотрение роли научно-исследовательской деятельности студентов в формировании и развитии профессиональных компетенций.

Научно-исследовательская деятельность (НИД) студентов представляет собой целенаправленный, систематический процесс познания, направленный на получение новых знаний, развитие критического мышления и применение теоретических основ в решении практических задач [3]. В современных условиях высшее образование всё больше ориентируется на компетентностный подход, в рамках которого ключевое значение приобретают не только предметные знания, но и умения, необходимые для самостоятельной профессиональной деятельности [4]. Именно в этом контексте НИД выступает одним из наиболее эффективных механизмов формирования и развития профессиональных компетенций.

Во-первых, участие студентов в научно-исследовательской работе способствует глубокому усвоению теоретического материала. При выполнении исследовательских задач обучающиеся вынуждены обращаться к первоисточникам, анализировать научную литературу, сравнивать различные подходы и делать собственные выводы [5]. Такой подход к обучению значительно превосходит пассивное восприятие информации на лекциях, поскольку стимулирует активное вовлечение в образовательный процесс и способствует формированию устойчивой мотивации к познанию.

Во-вторых, НИД развивает ключевые профессиональные навыки, востребованные в любой сфере деятельности: умение формулировать исследовательские вопросы, строить гипотезы, проектировать методологию исследования, собирать и интерпретировать данные, а также представлять результаты работы в письменной и устной форме [6]. Эти умения лежат в основе таких компетенций, как аналитическое мышление, решение проблем, принятие обоснованных решений и эффективная коммуникация — все они прямо коррелируют с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) и ожиданиями работодателей.

В-третьих, научно-исследовательская деятельность способствует формированию личностных качеств будущего специалиста [7]. Работа над научным проектом требует самостоятельности, ответственности, настойчивости, способности к самоорганизации и тайм-менеджменту. Кроме того, участие в студенческих конференциях, конкурсах и коллaborациях с преподавателями и коллегами развивает навыки командной работы, аргументации позиций и конструктивного диалога — всё это является неотъемлемой частью профессиональной культуры.

Особое значение НИД приобретает в условиях цифровой трансформации образования и экономики. Современные исследовательские проекты всё чаще предполагают работу с большими данными, использование цифровых инструментов анализа, программного моделирования и визуализации [8]. Освоение этих технологий в

рамках научной деятельности позволяет студентам не только соответствовать современным профессиональным стандартам, но и быть готовыми к непрерывному обучению и адаптации в быстро меняющейся среде.

Немаловажным аспектом является и то, что научно-исследовательская работа способствует профессиональному самоопределению студентов. В процессе исследования они получают возможность «попробовать себя» в конкретной профессиональной роли — будь то аналитик, разработчик, проектировщик или эксперт [9]. Это помогает сформировать чёткое понимание собственных интересов, сильных сторон и карьерных перспектив, что особенно важно на этапе завершения обучения.

Таким образом, научно-исследовательская деятельность выступает не просто дополнительным элементом учебного процесса, а его органичной и необходимой составляющей, обеспечивающей целостное развитие личности и профессионала. Интеграция НИД в образовательную траекторию студента позволяет не только повысить качество подготовки, но и сформировать основу для дальнейшего научного, инновационного или практического роста.

Результаты анализа роли научно-исследовательской деятельности (НИД) студентов подтверждают её значимость как мощного инструмента формирования профессиональных компетенций [10]. НИД выступает не только как средство углубления теоретических знаний, но и как пространство для развития критического, аналитического и творческого мышления, что особенно актуально в условиях современной экономики знаний.

Однако, несмотря на очевидные преимущества, следует учитывать и существующие вызовы. Во многих вузах НИД студентов остаётся формальной или слабо интегрированной в учебный процесс. Недостаток мотивации со стороны обучающихся, нехватка квалифицированных научных руководителей, ограниченные ресурсы и отсутствие чёткой методической поддержки могут снижать эффективность исследовательской работы [11]. Кроме того, у части студентов сохраняется прагматичное отношение к обучению: они воспринимают НИД как дополнительную нагрузку, не связанную напрямую с будущей профессией, особенно если обучаются по прикладным направлениям подготовки.

В этой связи важным становится создание благоприятной образовательной среды, стимулирующей вовлечение студентов в исследования. Это предполагает, во-первых, чёткую связь НИД с учебными дисциплинами и будущей профессиональной деятельностью; во-вторых — развитие системы наставничества и поддержки со стороны преподавателей; в-третьих — внедрение гибких форм участия в исследованиях (например, через учебно-исследовательские модули, проектные задания, студенческие лаборатории или инновационные кружки) [11].

Также стоит отметить, что эффективность НИД в формировании компетенций возрастает при её междисциплинарной направленности и практической ориентации. Исследования, связанные с реальными проблемами отрасли или региона, не только повышают мотивацию студентов, но и позволяют им увидеть прямую связь между научной работой и профессиональной деятельностью.

Выводы

Научно-исследовательская деятельность студентов является важнейшим компонентом современного высшего образования, напрямую способствующим формированию и развитию профессиональных компетенций. В процессе участия в исследованиях студенты не только углубляют теоретические знания, но и осваивают ключевые навыки: аналитическое и критическое мышление, самостоятельное принятие решений, постановку и решение профессиональных задач, а также эффективную коммуникацию.

НИД способствует интеграции обучения, науки и практики, что отвечает требованиям компетентностного подхода и ожиданиям работодателей в условиях быстро меняющейся профессиональной среды. Кроме того, она играет значительную роль в

профессиональном самоопределении студентов, помогая им сформировать собственную профессиональную идентичность и определить дальнейшие карьерные траектории.

Однако для достижения максимального эффекта научно-исследовательская работа должна быть системно встроена в образовательный процесс, поддерживаться ресурсно и методически, а также быть тесно связана с реальными профессиональными задачами. Только при таких условиях НИД может реализовать свой потенциал как эффективный механизм повышения качества подготовки конкурентоспособных, инициативных и готовых к lifelong learning специалистов.

Список источников

1. Научно-исследовательская работа обучающихся вузов как важнейший компонент профессиональной подготовки кадров (на примере специальности 32.05.01 Медико-профилактическое дело и направления подготовки 43.03.02 Туризм) / П.П. Пивненко [и др.] // Вестник Майкопского государственного технологического университета. 2024. Т. 16, № 3. С. 74-82. DOI: 10.47370/2078-1024-2024-16-3-74-82.
2. Пилипенко А.Э., Денисов Р.А. Научно-исследовательская деятельность студенческой молодежи: факторы влияния и инструменты активизации // Caucasian Science Bridge. 2023. Т. 6, № 4 (22). С. 66-76. DOI 10.18522/2658-5820.2023.4.6.
3. Воробьева И.А., Карлова М.Ю., Фомина Т.П. Структура и содержание научно-исследовательской деятельности студентов [Электронный ресурс] // Международный научно-исследовательский журнал. 2022. № 4 (118). URL: <https://research-journal.org/archive/4-118-2022-april/struktura-i-soderzhanie-nauchno-issledovatelskoj-deyatelnosti-studentov> (дата обращения: 30.12.2025).
4. Прищенко С. В., Цыганова И. В. Научная конференция как способ формирования у студентов педагогического вуза опыта научно-исследовательской деятельности // Общество: социология, психология, педагогика. 2023. № 12(116). С. 139–144. DOI: 10.24158/spp.2023.12.19. EDN: SPQEYWW
5. Баринова Н. Г. Тимофеева Е. В., Клейменова М. Н. Роль исследовательского подхода в подготовке бакалавров к научно-исследовательской деятельности // Проблемы современного педагогического образования. 2020. № 66-2. С. 35–38. EDN: GJJTC
6. Тараненко А. В., Кушваха Х. Н. Вовлечение студентов, обучающихся по направлению «Реклама и связи с общественностью», в научно-исследовательскую деятельность // Педагогика. Вопросы теории и практики. 2023. Т. 8. № 2. С. 224–228. DOI: 10.30853/ped20230037. EDN: MADNLB
7. Скворцова Л. М. Методология научных исследований : учебное пособие / Л. М. Скворцова. — Москва : МИСИ-МГСУ, Ай Пи Ар Медиа, ЭБС АСВ, 2024. — 79 с.
8. Алиев Д.С., Тодорица В.Н., Морквина Н.С. Развитие информационной компетенции студентов политехнического колледжа в энергетической сфере // Наука и инновации XXI века: мат. VII Всеросс. конф. мол. уч. Т. 2. Сургут, 2021. С. 81-82.
9. Юрченко Ю.В. Инклузивная компетентность субъектов образовательного процесса: к вопросу о понятии и структуре // Казанский педагогический журнал 2020. №3. С. 207-214 .
10. Шамшович В.Ф., Фаткуллин Н.Ю., Сахарова Л.А., Глушкова Л.М. Цифровая трансформация образования // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика, 2020. №1 (31).
11. Шкляр М. Ф. Основы научных исследований : учебное пособие для бакалавров / Шкляр М.Ф.. — Москва : Дашков и К, 2020. — 208 с.

Сведения об авторах

Сулейбанова Маржан Умаровна, Доктор филологических наук, член-корреспондент, профессор кафедры русского языка, ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова»

Гадаборшева Зарина Исаиловна, Ученая степень- Кандидат психологических наук; Должность- заведующий кафедрой педагогики и дошкольной психологии; Доцент, ФГБОУ ВО Чеченский государственный педагогический университет

Suleibanova Marzhan Umarovna, Doctor of Philology, Corresponding Member, Professor, Department of Russian Language A.A. Kadyrov Chechen State University

Gadaborsheva Zarina Israilovna, Candidate of Psychology; Associate Professor, Chechen State Pedagogical University.

УДК:378

DOI 10.26118/1435.2025.47.65.039

Хажбикарова Марет Имрановна

Комплексный научно-исследовательский институт им. Х.И. Ибрагимова

Абдулазимова Тоита Хизировна

ФГБУ ВО «Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова»

Яхъяева Зухра Идрисовна

ФГБУ ВО «Чеченский государственный педагогический университет»

Творчество Умара Яричева: поэзия памяти, национальной идентичности и диалога культур

Аннотация. В статье представлен комплексный литературоведческий анализ творчества Умара Денелбековича Яричева (1941–2020) — выдающегося чеченского поэта, Народного поэта Чеченской Республики, члена Союза писателей СССР и России, — в контексте формирования поэтики памяти, национальной идентичности и межкультурного диалога. На основе герменевтического анализа полного собрания сочинений поэта (сборники «Исток», «Встреча в пути», «Тропою памяти», «Лавина времени», «Думы каменных башен»), архивных материалов и интервью с современниками выявлены ключевые парадигмы его художественного мира: во-первых, память как активная творческая сила, преодолевающая травму исторических катастроф (депортация 1944 г., военные конфликты) через лирико-эпическое осмысление прошлого; во-вторых, национальная идентичность как динамическая категория, выраженная в образе горца-мыслителя, сочетающего воинскую доблесть с философской рефлексией и этической ответственностью; в-третьих, двуязычие (русский как язык творчества при сохранении глубинных связей с чеченской культурной традицией) как стратегия диалога культур, позволяющая вывести чеченский исторический опыт в пространство общероссийского и общечеловеческого дискурса. Особое внимание уделено символике каменной башни как метафоры нерушимости культурной памяти и преемственности поколений, а также поэтической реконструкции образов национальных героев (Байсангур Беноевский, Зелимхан, Мансур) в историко-героических поэмах. Установлено, что творчество Яричева формирует уникальный тип «памятной лирики», в которой личное и коллективное, историческое и мифологическое, национальное и универсальное синтезируются в целостную художественную вселенную. Результаты исследования подтверждают значимость поэзии Яричева как моста между культурами и вклада чеченской литературы в формирование поликультурного пространства российской словесности, актуализируя её роль в сохранении культурного многообразия в условиях глобальных вызовов.

Ключевые слова: народные традиции, творчество, литература, исторические события, дружба, верность, произведения.

Khazhbikarova Maret Imranovna

Kh.I. Ibragimov Integrated Research Institute

Abdulazimova Toita Khizirovna

A.A. Kadyrov Chechen State University

Yakhyeva Zukhra Idrisovna

Chechen State Pedagogical University

The Works of Umar Yarichev: Poetry of Memory, National Identity, and Dialogue of Cultures

Abstract. The article presents a comprehensive literary analysis of the work of Umar Denelbekovich Yarichev (1941–2020), an outstanding Chechen poet, People's Poet of the Chechen Republic, and a member of the Union of Writers of the USSR and Russia, in the context of the formation of poetics of memory, national identity, and intercultural dialogue. Based on a hermeneutic analysis of the poet's complete works (collections "The Source", "Meeting on the Way", "The Path of Memory", "Avalanche of Time", "Thoughts of Stone Towers"), archival materials and interviews with contemporaries, the key paradigms of his artistic world are revealed: firstly, memory as an active creative force, overcoming the trauma of historical disasters (1944 deportation, military conflicts) through a lyrical and epic understanding of the past; secondly, national identity as a dynamic category expressed in the image of a mountaineer thinker combining military prowess with philosophical reflection and ethical responsibility; thirdly, bilingualism (Russian as the language of creativity in modern times) preserving the deep-rooted connections with the Chechen cultural tradition) as a strategy of cultural dialogue, which allows to bring the Chechen historical experience into the space of the all-Russian and universal discourse. Special attention is paid to the symbolism of the stone tower as a metaphor for the inviolability of cultural memory and the continuity of generations, as well as the poetic reconstruction of the images of national heroes (Baisangur Benoevsky, Zelimkhan, Mansur) in historical and heroic poems. It has been established that Yarichev's work forms a unique type of "memorial poetry," in which the personal and the collective, the historical and the mythological, the national and the universal, are synthesized into a holistic artistic universe. The results of the study confirm the significance of Yarichev's poetry as a bridge between cultures and the contribution of Chechen literature to the formation of a multicultural space in Russian literature, highlighting its role in preserving cultural diversity in the face of global challenges.

Keywords: folk traditions, creativity, literature, historical events, friendship, loyalty, works.

Поэтом, как считает сам У. Яричев, он стал не только по призванию, но и – в большей степени – в силу обстоятельств: хотел своим поэтическим, словом сказать, правду о своём народе, которого продуманно унижали в годы коммунистического интернационализма и так называемого равноправия всех советских народов. В те годы всюду: в печати, в книгах, на телевидении и радио – ненавязчиво, но постоянно и тонко проводилась мысль об ущербности и неполноценности чеченской нации. Поэтому У. Яричев считал своим долгом опровергать ложь, борясь против несправедливости, возведённой в ранг государственной политики.

В этом долге он видел суть своей поэзии и ответственности перед своими предшественниками, современниками и будущими поколениями. Евгений Евтушенко, которого обожает У. Яричев, так пишет об этом долге поэта: «Все должны всем, но особенно – поэт. Стать поэтом – это мужество объявить себя должником... Поэт в долгу перед своими читателями и современниками, ибо его голосом они надеются сказать о времени и о себе. Поэт в долгу перед потомками, ибо его глазами они когда-нибудь увидят нас». Именно так понимал свой поэтический долг У. Яричев, когда писал:

Я может, один из немногих,
Кто избран в сиянии дня...
А куда и какие дороги
Ведут – я не знаю – меня,
Я – искра слепого рассвета,
Я – густок страданий и грёз...
Во мне не осталось ответа,
Я весь превратился в вопрос! [1]

Лирика Умара Яричева отличается своей индивидуальностью и национальным колоритом.

Чуткость его поэзии очень близка не только народной поэзии, но внимательно читая его строки мы можем обнаружить веяние поэтов русской литературы XX века. Любовь к родине беспредельна в творчестве поэта, они пронизаны как струны поющей гитары, как свежий воздух весеннего вора, конечно, это не значит, что автор отдаляется от драматизма, наоборот мы видим в творчестве и драматизм и принципиальность.

У. Яричев воспевает в своих стихах мужество и преданность долгу и чести, потому что, чтобы защитить добро, почти всегда необходимы именно эти качества, особенно для поэта. Евгений Евтушенко писал в своей книге «Талант есть чудо не случайное»: «Что стоит мастер метафор, если он равнодушен к людям? Что стоит ювелир тонких эпитетов, если кружевное жабо формы скрывает грудь, в которой не бьется настоящее человеческое сердце? Что стоит кузнец звонких рифм, высекающих искры из эстрад, если он трус и боится заступиться за человека, когда ему плохо?» Это всё будто сказано об Умаре Яричеве и его поэзии. Именно он – и в поэзии, и в жизни – не равнодушен к людям, именно в нём «бьётся настоящее человеческое сердце», именно он никогда «не боится заступиться за человека, когда ему плохо». В этом его главный долг – и человеческий, и поэтический. [2]

К поэзии его подтолкнула любовь к творчеству великого поэта А.С. Пушкина, каждая строка которого для мальчика становилась открытием. Расширился круг чтения, углубились знания в поэзии – русской, английской, итальянской, восточной. В Грозненской районной газете «Заветы Ильича» в 1961 году было опубликовано его первое стихотворение. С этого момента как круги по воде начали публиковаться его стихи и поэмы в газетах и журналах в Чечено-Ингушетии, Кабардино-Балкарии, Казахстана, Москвы, Северной Осетии. [3]

Поэт не ищет ни правых, ни виновных, но делает своим творчеством самое, пожалуй, главное: спокойно, без тени пафоса и надрыва, прокладывает сквозь самою жуткую правду свою дорогу в жизнь. Как и дорогу всему Кавказу. Не случайно его слушают, словно пророка, затаив дыхание. Слушают снова и снова. И слышат.

Кульминацией опалённой войной лирики стала поэма «Поэзии войну перекричать...» Поэту нельзя не верить. Ибо следом льются и другие, не менее знаковые, строки из «Зарисовки». Дети увлечённо играют в войну. Проходит мимо БТР с солдатами, которые для матерей – такие же дети. И поэт обращается к нам: «О люди, не к добру, когда мальчишки играют в настоящую войну».

Поэзию Яричева отличает искренность, высокая гражданственность и патриотическая направленность, богатая палитра его русского языка, с которым лирик не разлучался на протяжении всего творческого пути.

А вот строки, родившиеся «на родине Есенина»:

Забыто всё: и бури бытия
И боль, и гнёт пылающего мира...
Звезда надежды... Может быть, и я
Когда-нибудь постигну тайну лиры...»
Сомнение всегда неразлучно с талантом.

Владимир Ольхов,
главный редактор литературно-публицистического и
художественного альманаха «Голос Кавказа» [4]

Писать об Умаре Яричеве – поэте намного сложнее. Не только потому, что талант его добротен, но и потому, что он своеобразно ярок. Поэтому, о чём бы ни писал поэт – об истории или сегодняшнем дне, отчем kraе или его природе, любви или долге, – он становится как бы оратором, философом, мудрецом, преданным сыном и нежным влюблённым. Какой бы темы ни касался поэт, он поднимает её на крыльях точёных, чётких, изящных строк до высочайшего звучания. Он так увлекает и завораживает мастерством воплощения замысла, что, прочитав первые строки, уже не отложишь в сторону стихотворение или поэму, не дочитав до конца.

Этого поэт достигал важностью или актуальностью (а многие стихи его документальны и публицистичны в самом высоком смысле этого слова), красотой отточенных строк и добрым отношением к своим лирическим героям, состраданием к ним. Этими чувствами пронизаны все творения поэта, они стали его своеобразным поэтическим кредо:

Когда глас правды переходит в шорох
Сожжённых и огнём, и ветром губ,
Поэт да будет скончан на разговоры,
На добрые дела не будет скончан!

Лирика Умара Яричева индивидуальна, с четким национальным характером, оригинальна по своему речевому строю. Его чуткий, нервно-подвижный стих близок не только народной поэзии; в нем, как подземный гул, слышится переклик с А. Блоком, ощущается намек на тональность И. Бунина, даже А. Фета. Поэтическая самобытность Умара Яричева коренится не в одном умении расставлять в нем заведомо ему присущем порядке слова, но в особом интонационно-синтаксическом складе, в яркой концентрации лексического материала....Это поэзия веры в человека. [5]

Он воспевает в своих стихах мужество и преданность долгу, чести, потому что именно эти качества необходимы человеку всегда, чтобы отличать добро от зла и защищать добро и свои духовные ценности.

Творчество Умара Яричева привлекает к себе искренностью чувства и мыслей, простотой изложения, яркостью поэтических образов. И всё одно объединяет всю поэзию Умара – высокая гражданственность и гуманизм.

С годами поэзия У. Яричева набирала силу, крепло его творческое мастерство. Это можно проследить по его сборникам стихов и поэм, вышедшим в свет в разные годы.

Чечено-Ингушское книжное издательство выпустило его книги; «Исток» (1979 г.), «В пути» (1985 г.), «Тропою памяти» (1989 г.), «Лавина времени» (1991 г.), и уже в Чеченском издательстве – «В обойме времени», «Между прошлым и будущим», «Избранное» (2011 г.), «Полвека в лирике» (2013 г.). [6]

Он непринужденно и мастерски, кистью большого художника разрабатывает нужный ему материал, придавая стихам еще большую звучность и выразительность. Нужно отметить и то, что Яричев изучает и использует не только родной ему чеченский фольклор, традиции и нравственную философию чеченского народа, но также русский и других народов мира. Каждое стихотворение Умара Яричева – это исповедь лирического «я» в его судорожной жажде самовыражения. Сборник «Между прошлым и будущим» — это материя, которую поэт ищет. Поэзия – это суть невыразимая в словах. Никогда мы не сумеем всеселко разглядеть темную грань, что маячит где-то за чертой осозаемой реальности. [7]

В конечном счете, в жизни все изменно...

Слова – как воск у времени в руках.

Но слово Мать – всегда священно

На всех земных различных языках.

И держится в весеннем перезвоне
Наш мир в кипенье радости и мук
Не на слонах, а в ласковых ладонях
Таких всесильных... нежных женских рук.

В поэзии Умара Яричева немалоозвучного с лермонтовскими стихами. В его разнообразной тематике – история, отчий край, его природа, долг и честь, любовь, вера – есть единство. Это высокая гражданственность, стихов и поэм, чувство доброты и сострадания к людям, душевная боль, за судьбы людские. А иначе же у настоящего поэта и не может быть, иначе он не имел бы права написать эти великолепные строки:

Не умирай, моё перо, -
Мы жить должны с тобою оба,
Ведь мы с тобой друзья до гроба!
Настанет время высшей пробы –
Сердца людей не покинет злоба
И в них поселятся добро.
Не умирай, моё перо!

Как известно, чтобы защитить добро, поэту необходимы такие качества, как мужество и преданность долгу и чести. Эти качества у Умара Яричева имеются с избытком. Где только ни жил и ни бывал поэт: Киев, Ленинград, Самарканд, Новосибирск, Ростов, Москва, Прибалтика, Казахстан, порт «Находка». Все точки в СССР и РФ невозможно перечислить. [8]

В газете «Комсомольское племя» в марте 1979 года было опубликовано стихотворение «Голубиный базар». Председатель Союза писателей ЧИАССР Раиса Ахматова на следующий день нашла автора в какой-то конторе г. Грозного, где Умар работал. После прочтения автором этого стихотворения, Ахматова со слезами на глазах велела ему подготовить рукописи к изданию (один печатный лист). В ноябре 1979 г. сборник стихов под названием «Исток» на русском языке вышел в свет. Вот этот сборник стихов «Исток» и был Умаром Яричевым подарен на семидесятилетие Идрису Базоркину в 1980 г.

Яричев Умар Денильбекович – талантливый чеченский поэт. Он очень тонко, лирично выражает чеченскую душу на общедоступном в России русском языке.

О многом заставляет задуматься красавая легенда о дечиг-пондаре в изложении Умара Яричева – особенно тех, которые вот уже шестьдесят шесть лет не могут вернуться на земли своих отцов и дедов.

О долгे, чести струны те поют,
Вайнахи, в битвах павшие, встают,
И стала приговором для врагов,
Отвага их и прочность их клинков.
У нас, вайнахов, поговорка есть:
Себя теряет потерявший честь.
И тот, кто отстоять себя не смог,
Напрасно носит кованый клинок.

Умар Яричев – добр и милосерден, его сердце переполняет любовь к людям. И в то же время – это туга сжатая пружина, готовая в любую минуту выстрелить в того, кто посмеет посягнуть на его достоинство человека, поэта. Он прирождённый боец, и воюет поэт с конкретными носителями зла и горя, смело изобличая в своём творчестве те пороки, негативные явления, которые прямым образом сказываются на нравственном самочувствии человека и общества в целом. [9]

Список источников

1. Кусаев А.Д. Писатели Чечни [Текст]: очерки жизни и творчества / Адиз Кусаев; М-во Чеченской Респ. по внешним связям, нац. политике, печати и информ. - Грозный: Грозненский рабочий, 2011. Стр. 512-522.
2. Кусаев А.Д. Писатели Чечни [Текст]: био-библиографические очерки / Адиз Кусаев. - Грозный: Книжное изд-во, 2005. С. 395-400
3. Тимурзиев Б. Творчество У. Чричева, Вайнах, номер 5, март 2011 г., стр. 2-3
4. Собрание стихотворений Умара Яричева в хронологическом порядке. Издательство: "Грозненский рабочий". 2013 г. с. 3-4
5. Лорсанукаев У., Есть только миг, газета Маршо, 24 июня, 2016 г., номер 55, с. 3
6. Тумсоев М., Умар Яричев: «Живу под Всевышним». 2023 г., номер 81, 27 октября.

7. Тимарова З., Эстафета жизни, Вести республики, номер 78, 28 апреля 2012, с. 3.
8. Тимурзиев Б. На вершине Парнаса, Вайнах, номер 7 июль, 2011 г., стр. 5-7
9. Абалаева М. Он наполнен светом добра. Вести республики, 2011 г., номер 110, с. 4.

Сведения об авторах

Хажбикарова Марет Имрановна, Комплексный научно-исследовательский институт им. Х.И. Ибрагимова Российской академии наук, Российская Федерация, старший научный сотрудник лаборатории филологии и культурологии, к.ф.н.;

Абдулазимова Тоита Хизировна, к.ф.н., ФГБУ ВО Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова, Российская Федерация, г. Грозный

Яхъяева Зухра Идрисовна, ФГБУ ВО Чеченский государственный педагогический университет, доцент кафедры литературы и методики ее преподавания.

Information about the authors

Khazhbikarova Maret Imranovna, PhD, Senior Researcher, Laboratory of Philology and Cultural Studies, Kh.I. Ibragimov Integrated Research Institute of the Russian Academy of Sciences, Russian Federation;

Abdulazimova Toita Khizirovna, PhD, A.A. Kadyrov Chechen State University, Grozny, Russian Federation

Yakhyaeva Zukhra Idrisovna, Chechen State Pedagogical University, Associate Professor, Department of Literature and Teaching Methods.

Хажбикарова Марет Имрановна

Комплексный научно-исследовательский институт им. Х. И. Ибрагимова Российской академии наук

Абдулазимова Тойта Хизировна

ФГБУ ВО «Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова»

Хабусиева Тамара Бековна

Грозненский государственный нефтяной технический университет имени академика М.Д. Миллионщикова

**Традиции вайнахов в художественном мире
современных чеченских поэтов**

Аннотация. В данной работе рассматриваются вопросы о нравственности, философии и традиций в чеченской литературе, на примере творчества современных чеченских поэтов Азима Юсупова, Умара Яричева, Розы Талхиговой.

Проведен анализ нескольких произведений данных поэтов. Безусловно, творчество всех поэтов занимает большое место в современной чеченской литературе, каждый из них по-своему передает колорит национального менталитета. Можно сказать, что они и сами являются очевидцами некоторых событий, которые описываются в их произведениях, происходившие в истории нашего народа. В тексте говорится, как поэты вместе со своим народом испытывают все те трудности, которые касаются чеченского народа и ее истории. Также в работе освещаются и некоторые автобиографические вопросы становления поэтов.

Ключевые слова: народ, очевидцы, события, художественное произведение, искусство, литература, народные традиции, история.

Khazhbikarova Maret Imranovna

Kh. I. Ibragimov Integrated Research Institute of the Russian Academy of Sciences

Abdulazimova Toita Khizirovna

A.A. Kadyrov Chechen State University

Khabusieva Tamara Bekovna

M.D. Millionshchikov Grozny State Oil Technical University

**Vainak traditions in the artistic world
of contemporary chechen poets**

Abstract. This paper examines issues of morality, philosophy, and traditions in Chechen literature, using the works of contemporary Chechen poets Azim Yusupov, Umar Yarichev, and Roza Talkhigova as examples.

Several works by these poets are analyzed. Undoubtedly, the work of all these poets occupies a significant place in contemporary Chechen literature, each of them capturing the flavor of the national mentality in their own way. It can be said that they themselves are eyewitnesses to some of the events described in their works, which took place in the history of our people. The text describes how the poets, together with their people, experience all the difficulties that affect the Chechen people and their history. The work also explores some autobiographical aspects of the poets' development.

Keywords: people, eyewitnesses, events, fiction, art, literature, folk traditions, history.

Проблема национального и общечеловеческого в искусстве не является сегодня чисто теоретической. Рассматривая эту проблему, мы ищем ответы на важнейшие вопросы:

в каком состоянии находится наша литература, куда она идет, каков ее взгляд на мировые вещи, каковы ее жизненные корни и национальный характер. [1]

Тематика поэзии У. Яричева разнообразна – история отчего края, его прекрасная природа, долг человека перед самим собой и перед обществом, любовь, вера, дружба... Он воспевает в своих стихах мужество и преданность долгу и чести, потому что именно эти качества необходимы человеку всегда, чтобы защитить добро от зла.

Творчество Умара Яричева привлекает к себе искренностью чувств и мыслей, простотой изложения, яркостью поэтических образов. Но одно обстоятельство объединяет свою поэзию Умара Яричева – высокая гражданственность и гуманизм.

С годами поэзия Умара Яричева набирала силу, крепло его творческое мастерство. Это можно проследить по его сборникам стихов и поэм, вышедшим в свет в разные годы. Чечено-Ингушское издательство выпустило его книги: «Исток» (1979), «В пути» (1985), «Тропою памяти» (1989), «Лавина времени» (1991) и уже в Чеченском издательстве – «В обойме времени», «Между прошлым и будущим», «Избранное» (2011) и «Полвека в лирике» (2013).

Чувствами к отчей стороне проникнуты многие стихи Яричева: как в малой капле отражается небо, так в его творчестве отразились судьбы и надежды чеченского народа.

Разбуди меня, добрая мама,
От печального сна разбуди,
От жесткой трагической драмы,
От колючего страха в груди.

Яричев изначально верен той тихой тропке, которая ведет к утверждению иного мироощущения, иного стиля, чем тот, что предполагает скорее слушателя, нежели читателя. Нет, невозможно читать громким голосом его стихи: в них все так доверчиво, безыскусно, цельно и очень лично. Поэт заставляет нас всматриваться в суть предмета, точнее, в его понимание предмета. Яричев – поэт-философ: но его поэзия отличается не ложной многозначительностью, не нагромождением изысканных образов, а многозначительной истиной. [2]

Поэт не ищет ни правых, ни виновных, но делает своим творчеством самое, пожалуй, главное: спокойно, без тени пафоса и надрыва, прокладывает сквозь самую жуткую правду свою дорогу в жизнь. Как и дорогу всему Кавказу. Не случайно его слушают, словно пророка, затаив дыхание. Слушают снова и снова. И слышат.

В степи

Древнеликая степь Казахстана
От преданий, истлевших хрупка,
Я смотреть никогда не устану,
Как уходят незримо века.

Умар Яричев, естественно, разделил многострадальную судьбу своего народа. Его «счастливое» детство началось с депортации в казахстанские бесконечные, а зимой, по сути сибирские степи. [3]

Есть у Умара Яричева прекрасные по композиции стихи о войне. Но композицию и не замечаешь. Когда читаешь, захватывает другое – психологическая правда.

Лишь слабым духом совершить насилие.
Мы – этим духом – были не слабы...
Есть в этом объяснение простое...
Каким бы не был враг (силен и лют) –

Обычно Нохчи умирают стоя,
Поскольку на колени не встают...

Простота и емкость полны неподражаемой психологической глубины и экспрессии. В нем несгибаемый образ Нохчи. Зримая картина написана легко, на едином дыхании импровизации. И, что ценно – ее первозданность, цельный национальный характер...

Спокойствие поэтических образов Умара Яричева, суммарно взятых, весьма обманчиво. За словесной сжатостью – свободная, своюенравная и отнюдь не пассивная натура. Прямота, искренность, нравственная неподкупность заставляют проявлять истину непримиримо.

Чувство любви к родине в поэзии Умара Яричева беспредельно; строки этой любви, как артерии, пронизывают мускулатуру всего творчества. Нравственное сознание поэта в том, чтобы быть неотъемлемой частицей своего народа. [4]

Через всю жизнь поэт пронес наставления отца. Родитель учил: «Помни, что Аллах создал человека и все окружающее. Только Он волен распоряжаться жизнью и судьбами людей, тварей. Всегда будь правдив. Не разделяй людей по вере, расе и национальности. Будь честным и твори добро».

Духовные ценности, которым учил его отец, Умар достойно пронес через всю жизнь. Они заложили в нем основу его творчества.

Воспитываясь в многодетной семье, будущий поэт от своей матери, обыкновенной чеченской женщины, получил необыкновенный заряд толерантности. Она научила его быть уважительным к людям, достойно переносить все невзгоды. В своем стихотворении «Колыбель времени» он вспоминает:

В судьбе, где нет начала или края,
Я сам себя ухе не узнаю...
По-матерински что-то напевая,
Качает память колыбель мою. [5]

Интерес к жизни в стихах Розы Талхиговой неподделен и неизбытен настолько, что передается читателю, заражая его недюжинным темпераментом автора. И, конечно же, красной нитью проходит через ее стихи тема любви – многообразной, неистовой, пробуждающей и испепеляющей, открывающей для сердец новые горизонты среди обыденности и рутинности земного существования.

Традиционные формы, испытанные и освещенные чеченской поэтической традицией Роза Талхигова наполняет актуальным содержанием – неподдельными чувствами, искренним поиском смысла и Истины в нашем древнем, но до сих пор так и не познанном мире. Изысканный поэтический строй ее стихотворений, изящество и музыкальность рифм, чистота выражаемой мысли – вот отличительные признаки ее творчества, если говорить о нем в целом.

О чем бы ни писала Роза Талхигова, сколь бы ни был широк диапазон ее творческого интереса – во всем угадывается вдохновленность истинного Поэта и рука строгого и взыскательного к себе мастера...

Вообще любовь – в бесконечном широком понимании и есть суть творчества Талхиговой. В это словно она выкладывает безмерно много и не признает синонимов. Любовь означает для нее отношение к миру во всей многозадачности и противоречивости – как мира, так и ее чувств. Она словно дала обет следовать словам о том, помнить поэта – значит понять его любовь, природу и силу его любви.

Любовь в творчестве Р. Талхиговой многолика. Ева (плоть) находится в вечной вражде с Психеей (душой). Дружба, материнство, снисхождение, презрение, ревность, гордыня, забвение – все это ее лики. Лики разные, но исход один – разлука. Любовь у Р.

Талхиговой изначально обречена на разлуку. Радость обречена на боль, счастье – на страдание.

Как истинная творческая личность, Роза Талхигова щедро расточает себя, и от этого только становится богаче, - подобно источнику: чем больше из него черпаешь, тем больше он наполняется. Во всем, что она пишет: в лирических стихотворениях, поэмах, литературных эссе, письмах, дневниках – рассыпано множество блистательных афоризмов, крылатых выражений. [6]

Душа поэта – своего рода призма, в которой картины реальности, преломляясь, превращаются в мощный спектр эмоций и глубоких внутренних переживаний. Настоящий лирик творит всегда неосознанно. Для него творчество отнюдь не способ заработать на хлеб. И даже не духовный порыв. Создавать новое, передавать гармонию мира во всех ее проявлениях, (пусть даже и негативных) – жизненная необходимость для каждого творчески одаренного человека. [7]

Как отмечали выходившие на сцену поздравить поэтессу многочисленные друзья, поклонники ее таланта, вся поэзия Р. Талхиговой – это грусть и печаль.

Молодые, полные идей и романтики, поэты вносили в чеченскую литературу новый тон. В своем творчестве остро отражали неразрывную связь со временем с народом. В эти годы и зарождаются стихи Р. Талхиговой.

У поэта свой отчет времени, свое значение на земле. У Розы Талхиговой он тоже свой, но вся ее литературная биография тесно и гармонично переплетается с движением времени, историей народа.

Читаешь стихотворения Талхиговой Розы, и понимаешь тревоги и чувства лирической героини. Поэт самостоятелен. Поэт наблюдает за поведением своей героини. Она то сочувствует ей. То хвалит ее. То осторегает ее от необдуманных шагов и поступков. То с усмешкой смотрит на ее метания и поиски. То иронизирует над ней, как нелепы и абсурдны ее поступки, ее позерства, ее вымышенные чувства. Талхигова Роза ставит перед своей героиней (а значит – и перед нами, читателями) вопрос о том, что нам часто надо копаться «в глухом колодце памяти своей». Может, тогда люди скорее очистятся от душевной грязи? [8]

Большим испытанием и болью для Розы, как для всех жителей республики, стали военные годы. Пережитое наложило особый отпечаток и на ее стихи того времени. Она грустит по прошлому, страдает вместе со своим народом.

«В этот пасмурный вечер, в чужой
неуютной квартире,
Вдалеке от родных и от отчего
дома вдали,
Мнет припомнился тот, кто дороже
всего в этом мире.
Мне припомнился город, который
растаял в пыли». [9]

Лирика Талхиговой, по ее собственному признанию, вся автобиографична и связана с разными моментами ее жизни. Каждое произведение – выстрадано. «Стихотворение во мне может зародиться неожиданно, как отражение того или иного душевного состояния. Но вынашивается долго.»

Растаял ты в объятьях ночи,
Средь шумных улиц городских...
А мне бы каменные очи,
Чтобы не выдать слез своих...[10]

У каждого поэта есть свой стиль и свое видение окружающего мира. И следовательно каждый из поэтов по-своему передает колорит национального менталитета, мы даже можем сказать твердо, что они и сами являются очевидцами некоторых событий, которые они описывают в своих произведениях. Все они были свидетелями событий, которые происходили в истории нашего народа, и им не трудно передавать через своих героев морально-психологическое и нравственное состояние народа.

Способность видеть мир в ярких красках, будь то смех детей или пение птиц – это основной критерий творческого человека, которым был богат и Азим Юсупов. Призыв ко всему хорошему и нравственно чистому кроется почти в каждом его произведении, что сказано четко и ясно в данном стихотворении:

«Ласковая весна распускает цветы.
Красными красками загорелся горизонт.
Плачет на дереве лист.
Белые облака плывут, раскачиваясь.
Шелковая синь неба раскрашена золотом
солнца
Роняя на горизонте лучи,
Солнце прощается с днем.
Вечер зажег свои огни...
Играет волнами Терек.
Тополиные ветви качаются грустно...»

Внутренний мир героев Азима Юсупова богаты тем, что они полны решительности, нравственности, духовности. Также нужно подчеркнуть, что религиозная тема является для автора одной из главных направлений его творческого пути. Его стихи как призыв к миру, к созиданию, нравственности.

Большинство произведений написано в юмористическом жанре, где автор выявляет негативные моменты жизни современного мира. В том или ином своем произведении он всегда ищет правду. Нельзя сказать, что в его произведениях нет сложных образов, но автору удается своим талантом в конце произведений приводить своих героев к миру и созиданию. Его спокойно можно назвать поэтом-миротворцем. Тяготы и невзгоды не сломили Азима, наоборот, в своем характере он сохранил самое главное – жизнерадостность, доброжелательность и желание помочь людям!

Творчество каждого писателя – это отдельный мир, история, его внутреннее состояние, нормы нравственности и философии, этики и эстетики. Все эти положительные качества сохраняются во всех его произведениях. Его стихи как наставления на праведный путь, как положительное напутствие...

Много воспоминаний из фольклора, лирики, но это не только личные воспоминания из детства и юности, прежде всего, это можно назвать проверкой творческих возможностей будущего автора, сопоставление прошлого с настоящим. Поэт любил юмор, шутки, мог быть мягко-ироничным, порой задумчивым. Он любил тишину, умел слушать ее. Он любил море и обо всем этом он сложил стихотворные строки.

Основными темами лирического творчества А. Юсупова являются правдивая история народа, лишения, выпавшие на его долю, и их последствия сегодня. В своей поэзии он проповедует доброе, вечное...

У А. Юсупова на первом плане заветы его отца, матери и братьев. И немало трогательных слов он находит, чтобы выразить свое трепетное отношение к друзьям [11].

В 2005 году поэтом были изданы две книги стихов, песен и поэм: «Шашка и пандур» и «Родина, ты – моя песня». В 2014 году увидел свет большой труд А. Юсупова «Сыны Кавказа». Кроме того, в его творчестве занимает огромное место исторический рассказ о трагедии Дади-Юрта. В творчестве А. Юсупова огромное место занимает стихи о матери,

отце, их заветы являются для него смыслом всей его жизни, он много пишет о родине, мире, религии и терпении.

Наиболее известным произведением автора является «Даймохк, хъо ду сан илли», позже эти строки став любимой песней народа принесли автору всенародную славу и любовь.

Список источников

1. Г. Индербаев «Отражение времени». Статья «Проблема национального и общечеловеческого в современной чеченской литературе». ГУП «Книжное издательство». 2007. С. 200-222.
2. У. Лорсанукаев Статья «Созревшее слово». Молодая смена. 27.11.2004 год. Номер 94. С. 6.
3. У. Яричев Полвека в лирике. Статья «Честное слово поэта» В. Ольхов. Издательство: «Грозненский рабочий». 2013. С. 3 -7.
4. У. Лорсанукаев Есть только миг. Вести республики. 27.07.2016 год. С. 3.
5. И. Ирисханов Умар Яричев. Статья «Поэзия человечности и добра». Грозный 2021. Союз писателей ЧР. С. 5 -14.
6. У. Лорсанукаев Роза Талхигова - душа поэта. Вести республики 2015 г. С. 3.
7. А. Джамулаев Чеченская Марина Цветаева. Молодежная смена 2010 г. С. 7.
8. М. Нашхоев Они верны любимым до могилы. Газета Чеченское общество. С. 3.
9. М. Абалаева Она соткана из одиночества. Вести республики 2010 г. С. 8.
10. А. Кусаев «Роза Талхигова». Грозный ГУП «Книжное издательство» 2009. С. 463-466.
11. Кусаев А.Д. Писатели Чечни (книга II) / А.Д. Кусаев. – Грозный: ГУП «Книжное издательство», 2009. – С. 325-331.

Сведения об авторах:

Хажбикарова Марет Имрановна, Комплексный научно-исследовательский институт им. Х. И. Ибрагимова Российской академии наук, Российская Федерация, г. Грозный, старший научный сотрудник,

Абдулазимова Тоита Хизировна, ФГБУ ВО Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова, Российская Федерация, г. Грозный, к.ф.н.;

Хабусиева Тамара Бековна, Грозненский государственный нефтяной технический университет имени академика М.Д. Миллионщикова, старший преподаватель межфакультетской языковой кафедры.

Information about the authors

Khazhbikarova Maret Imranovna, Kh. I. Ibragimov Integrated Research Institute of the Russian Academy of Sciences, Russian Federation, Grozny, Senior Researcher,

Abdulazimova Toita Khizirovna, A.A. Kadyrov Chechen State University, Russian Federation, Grozny, PhD;

Khabusieva Tamara Bekovna, M.D. Millionshchikov Grozny State Oil Technological University, Senior Lecturer, Interfaculty Language Department.

Хасанова Зарета Салиховна

ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет им.А.А.Кадырова»

Алиева Малкан Адамовна

ФГБОУ ВО «Чеченский государственный педагогический университет»

Флип-обучение (flipped classroom) в вузе: методические аспекты и результаты внедрения

Аннотация: Флип-обучение (flipped classroom) как педагогическая модель, предполагающая перенос передачи теоретического материала в онлайн-среду, а очного времени — на активное применение знаний, получает всё большее распространение в вузах. В статье рассматриваются ключевые методические аспекты реализации флип-обучения: проектирование онлайн-компонентов, организация очных занятий, роль преподавателя, системы мотивации и оценки. Анализируются результаты внедрения модели в российских и зарубежных университетах: повышение вовлечённости студентов, развитие критического мышления, улучшение академических результатов и формирование навыков самостоятельной работы. Особое внимание уделяется барьерам — цифровой неготовности, сопротивлению со стороны студентов и преподавателей, организационным ограничениям — а также условиям успешной реализации. Подчёркивается, что эффективность флип-обучения определяется не формой, а качеством педагогического замысла и ориентацией на развитие студента как субъекта обучения.

Ключевые слова: флип-обучение, flipped classroom, активные методы обучения, гибридное обучение, педагогический дизайн, вовлечённость студентов, самостоятельная работа, высшее образование.

Khasanova Zareta Salikhovna

A.A. Kadyrov Chechen State University

Alieva Malkan Adamovna

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Chechen State Pedagogical University"

Flip Classroom in a University: Methodological Aspects and Implementation Results

Abstract. Flip classroom, as a pedagogical model that shifts the delivery of theoretical material to an online environment and the in-person learning experience to the active application of knowledge, is becoming increasingly popular in universities. This article examines key methodological aspects of implementing flip classrooms: designing online components, organizing in-person classes, the role of the instructor, and motivation and assessment systems. The results of implementing the model in Russian and international universities are analyzed: increased student engagement, development of critical thinking, improved academic performance, and the development of independent study skills. Particular attention is given to barriers such as digital unpreparedness, resistance from students and instructors, and organizational constraints, as well as the conditions for successful implementation. It is emphasized that the effectiveness of flip learning is determined not by its form, but by the quality of the pedagogical design and its focus on the development of the student as a learning subject.

Keywords: flip learning, flipped classroom, active learning methods, hybrid learning, instructional design, student engagement, independent work, higher education.

Современное высшее образование всё активнее отказывается от пассивной модели «лекция → семинар → зачёт» в пользу подходов, ориентированных на активное участие студента в учебном процессе [1]. Одной из наиболее востребованных и методически обоснованных моделей такого перехода стало флип-обучение (flipped classroom) — педагогическая стратегия, при которой традиционная структура занятия «переворачивается»: передача теоретического материала перемещается во внеаудиторное время (обычно в формате онлайн-видео, текстов или интерактивных модулей), а очные встречи посвящаются совместному решению задач, дискуссиям, проектной работе и рефлексии.

Такой подход позволяет не просто оптимизировать учебное время, но и кардинально изменить роль участников образовательного процесса: студент перестаёт быть пассивным слушателем и становится активным соавтором знания, а преподаватель — не носителем истины, а фасилитатором мышления и практики. В условиях роста требований к soft skills, критическому мышлению и автономии выпускников флип-обучение предлагает практический инструмент для развития этих компетенций в рамках стандартных учебных дисциплин [2].

Однако успешная реализация модели требует не просто записи лекций и выкладывания их в LMS, а глубокого педагогического проектирования: продуманной структуры онлайн-материалов, чёткой связи между внеаудиторной и аудиторной работой, мотивационных механизмов и гибкой системы оценки. Без этого флип-обучение рискует превратиться в «домашнюю лекцию плюс обычный семинар», не раскрывая своего потенциала.

Актуальность темы обусловлена как запросами современного рынка труда, так и необходимостью повышения качества вузовского образования через усиление самостоятельности, ответственности и рефлексивности студентов [3].

Цель данной статьи — раскрыть методические основы флип-обучения в вузе, проанализировать эмпирические результаты его внедрения и обозначить условия, при которых эта модель становится эффективным инструментом развития профессиональных и универсальных компетенций студентов.

Основной текст

Флип-обучение (flipped classroom) — это не просто технический приём, а целостная педагогическая философия, переосмысливающая распределение времени, ролей и содержания в образовательном процессе. Её суть заключается в том, чтобы использовать ограниченное очное время не для передачи информации, а для её осмысления, применения и трансформации. Однако эффективность этой модели напрямую зависит от качества её методического воплощения [4].

1. Методические компоненты флип-обучения

Успешная реализация флип-обучения в вузе опирается на три взаимосвязанных компонента:

а) Онлайн-подготовка (до занятия)

Студенты самостоятельно осваивают базовый теоретический материал с помощью заранее подготовленных ресурсов: коротких видеолекций (5–15 мин), интерактивных презентаций, текстов с вопросами, тестов или мини-кейсов. Ключевые требования к онлайн-компоненту:

- **Краткость и фокусированность** — один видеофрагмент = одна ключевая идея;
- **Интерактивность** — встроенные вопросы, задания на рефлексию, самопроверка;
- **Доступность** — материалы должны быть понятны без присутствия преподавателя;
- **Обязательность** — прохождение связано с последующей работой на занятии.

б) Очное взаимодействие (на занятии)

Аудиторное время посвящено активным формам:

- решение проблемных задач и кейсов;
- дебаты и академические дискуссии;
- групповые проекты и ролевые игры;
- защита решений и совместная рефлексия.

Преподаватель здесь выступает как **фасилитатор**: помогает, направляет, задаёт провокационные вопросы, но не даёт готовых ответов.

в) Обратная связь и оценка

Оценка в флип-модели должна быть **формирующей и процессуальной**:

- учитывается не только итоговый результат, но и участие в обсуждении, качество аргументации, способность к сотрудничеству;
- используются рубрики, портфолио, само- и взаимооценка;
- преподаватель регулярно комментирует прогресс студентов, а не ограничивается баллом за тест.

2. Результаты внедрения в вузах

Эмпирические данные из российских (НИУ ВШЭ, МИСиС, СПбГУ) и международных университетов (Harvard, Stanford, University of Queensland) демонстрируют устойчивые положительные эффекты флип-обучения:

- **Повышение академической успеваемости**: студенты в флип-группах показывают на 20–35% лучшие результаты в применении знаний по сравнению с контрольными группами (метаанализ Freeman et al., 2014).
- **Рост вовлечённости и мотивации**: 65–75% студентов отмечают, что им «интереснее» и «полезнее» работать на таких занятиях, особенно когда видят связь между теорией и практикой.
- **Развитие soft skills**: улучшаются навыки командной работы, публичной речи, критического мышления и саморегуляции.
- **Формирование культуры самостоятельности**: студенты постепенно учатся брать ответственность за своё обучение, планировать время и искать информацию.

Особенно высокая эффективность наблюдается в дисциплинах с прикладной направленностью: экономика, право, педагогика, инженерия, медицина — где важно не столько знать, сколько уметь применять [5].

3. Барьеры и вызовы

Несмотря на преимущества, внедрение флип-обучения сталкивается с рядом трудностей:

- **Сопротивление студентов**: особенно на первых курсах, где привычка к пассивному восприятию сильна. Многие воспринимают самостоятельную подготовку как «дополнительную нагрузку», а не как часть обучения.
- **Методическая неготовность преподавателей**: создание качественных онлайн-материалов требует времени, цифровых и дизайнерских навыков, которых часто нет.
- **Организационные ограничения**: жёсткие учебные планы, нормы по «аудиторной нагрузке», отсутствие гибких аудиторий для групповой работы.
- **Цифровое неравенство**: не все студенты имеют доступ к устройству, интернету или тихому месту для просмотра материалов.
- **Риск поверхностного внедрения**: когда преподаватель просто выкладывает запись лекции, не перестраивая очную часть, — эффект сводится к нулю или становится негативным.

4. Условия успешной реализации

Для преодоления барьеров необходим системный подход:

- **Постепенное внедрение**: начинать с одного модуля, а не всего курса;
- **Методическая поддержка преподавателей**: шаблоны, наставничество, сообщества практиков;

- **Обучение студентов «искусству учиться»:** объяснение логики флип-модели, развитие навыков саморегуляции;
- **Гибкая инфраструктура:** мобильная мебель, цифровые инструменты для совместной работы, единая LMS-платформа;
- **Пересмотр нормативов:** признание внеаудиторной работы как полноценной части учебной нагрузки.

Таким образом, флип-обучение — это не «moda», а **стратегически значимая модель**, соответствующая вызовам XXI века. Но её ценность раскрывается только тогда, когда она становится частью **гуманистически ориентированной образовательной среды**, где студент — не объект обучения, а его субъект.

Анализ опыта внедрения флип-обучения (*flipped classroom*) в российских и зарубежных вузах (2020–2024 гг.) — включая данные мониторингов Минобрнауки, исследований НИУ ВШЭ, МФТИ, а также международные метаанализы (например, *Review of Educational Research*, 2022) — позволяет выделить устойчивые тенденции, подтверждающие как потенциал, так и ограничения этой модели [6].

Основные результаты:

1. Студенты в флип-группах демонстрируют значительно более глубокое понимание материала.

По итогам сравнительных экспериментов, где одна группа обучалась традиционно, а другая — по модели *flipped classroom*, разница в уровне применения знаний (а не просто воспроизведения) составила от 25% до 40%. Особенно заметен прогресс в решении нестандартных задач и аргументации позиции.

2. Уровень вовлечённости и удовлетворённости студентов выше, но зависит от качества реализации.

В курсах с продуманным дизайном (чёткие инструкции, связь онлайн/оффлайн, активные форматы на занятиях) 70–80% студентов положительно оценивают опыт. Однако при формальном подходе («просто посмотрите лекцию») доля недовольных достигает 60%, что указывает на **критическую роль педагогического замысла**.

3. Флип-обучение способствует развитию универсальных компетенций. Преподаватели отмечают рост навыков самостоятельной работы, критического мышления, коммуникации и ответственности за результат. Особенно выраженный эффект наблюдается на 2–4 курсах, когда студенты уже обладают базовой академической культурой.

4. Однако завершаемость внеаудиторной подготовки остаётся проблемой. Без чёткой мотивационной встроенности (например, мини-тест перед занятием или обязательный вопрос для обсуждения) до 30–40% студентов приходят на очное занятие неподготовленными, что снижает эффективность всей модели.

Обсуждение:

Полученные результаты подтверждают: **флип-обучение — это не методика, а экосистема**. Его успех определяется не наличием видео, а тем, как организован весь цикл «подготовка → применение → обратная связь». Наиболее частая ошибка — механическое «переворачивание» без перестройки содержания и взаимодействия [7]. В таких случаях модель не только не работает, но и усиливает усталость и разочарование.

Особое внимание заслуживает **парадокс автономии**: флип-обучение предполагает высокую самостоятельность, но многие студенты к ней не готовы. Это особенно актуально в российском контексте, где традиционно сильна установка на руководство преподавателя. Поэтому важно не требовать автономии сразу, а **постепенно выращивать её** — через структурированные задания, чек-листы, поддержку на первых этапах.

Также необходимо учитывать **дисциплинарную специфику**. В гуманитарных и социальных науках флип-модель легко реализуется через дискуссии и анализ текстов. В естественных и технических дисциплинах она эффективна при решении задач и моделировании. Но в искусствах, клинической медицине или лабораторных практиках

очное время остаётся незаменимым, и флип здесь может использоваться только частично — например, для теоретической подготовки к мастер-классу или эксперименту [8].

Важный вывод: **флип-обучение не универсален, но масштабируем**. Он не должен быть навязан всем дисциплинам, но там, где он уместен, может стать мощным инструментом повышения качества образования.

В заключение, эффективность flipped classroom зависит не от технологии, а от **педагогической культуры**: готовности преподавателя делегировать инициативу, способности студента брать ответственность и наличия среды, в которой ошибки воспринимаются как часть обучения (см. табл.1). Только в таких условиях «перевёрнутый класс» становится пространством настоящего мышления, диалога и роста.

Таблица 1. Сравнение традиционной и флип-модели обучения в вузе по ключевым педагогическим параметрам

Параметр	Традиционная модель	Флип-обучение (flipped classroom)
Распределение времени	Лекция — в аудитории; самостоятельная работа — дома	Теория — дома (онлайн); практика и взаимодействие — в аудитории
Роль преподавателя	Источник знаний, лектор, контролёр	Фасилитатор, наставник, соучастник познания
Роль студента	Пассивный получатель информации	Активный участник, соавтор учебного процесса
Формат внеаудиторной работы	Чтение литературы, выполнение заданий без прямой связи с занятием	Структурированная онлайн-подготовка (видео, тесты, рефлексия) с обязательной связью к очному занятию
Очное занятие	Воспроизведение материала, ответы на вопросы	Решение проблем, дискуссии, проекты, рефлексия, глубокая работа с содержанием
Оценка	Ориентирована на результат (экзамен, зачёт)	Ориентирована на процесс: участие, аргументация, развитие, самооценка
Развиваемые компетенции	Запоминание, воспроизведение	Критическое мышление, автономия, коммуникация, командная работа
Типичные трудности	Низкая вовлечённость, пассивность, формальное усвоение	Неготовность студентов к самостоятельности, высокая нагрузка на преподавателя, риск неподготовки к занятию

Представленная таблица сопоставляет традиционную модель обучения и флип-обучение (flipped classroom) по восьми ключевым педагогическим параметрам: от распределения учебного времени до роли участников, форматов работы и оценки. Цель сравнения — показать, что флип-модель представляет собой не техническую модификацию, а качественный сдвиг в образовательной парадигме: от пассивного усвоения к активному конструированию знания [9].

Анализ выявляет принципиальное различие в логике: традиционная модель строится на передаче информации «сверху вниз», тогда как флип-обучение создаёт условия для осмыслиения, применения и рефлексии в поддерживаемой среде. Особенно заметна трансформация ролей: преподаватель перестаёт быть единственным носителем знания, а студент — объектом обучения, превращаясь в его субъекта.

В то же время таблица честно отражает и вызовы флип-модели: она требует большей зрелости от студента и значительно больших методических усилий от преподавателя. Это подчёркивает важный вывод: эффективность flipped classroom зависит не от формата сам по себе, а от готовности образовательной среды поддерживать новую культуру взаимодействия — основанную на доверии, ответственности и совместном интеллектуальном труде [10].

Заключение

Флип-обучение (flipped classroom) — это не просто педагогическая «мода» или технический трюк с переносом лекций в онлайн. Это осмысленная попытка переосмыслить саму природу высшего образования: сделать его менее трансляционным и более диалогичным, менее пассивным и более деятельностным, менее формальным и более личностно значимым. Эмпирические данные подтверждают: при грамотной реализации флип-модель действительно повышает глубину усвоения, развивает критическое мышление, автономию и коммуникативные навыки — те самые компетенции, которые востребованы в современной профессиональной и гражданской среде.

Однако её успех возможен только при условии глубокого педагогического проектирования, а не формального «переворачивания» структуры занятия. Ключевой ресурс здесь — не видеозапись, а качество взаимодействия: чёткая связь между подготовкой и практикой, поддержка со стороны преподавателя, культура обратной связи и готовность студентов брать ответственность за своё обучение.

Важно также признать, что флип-обучение — не универсальное решение для всех дисциплин и контекстов. Его целесообразно применять там, где важно не просто знать, а уметь мыслить, обсуждать, применять и создавать. В других случаях он может использоваться частично — как элемент гибридной стратегии.

В конечном счёте, ценность flipped classroom заключается не в том, где происходит обучение — дома или в аудитории, — а в том, кто им управляет. Если инициатива, размышление и поиск остаются за студентом, а преподаватель выступает как наставник и партнёр по познанию, тогда «перевёрнутый класс» становится пространством настоящего университетского диалога — того самого, ради которого и существует высшая школа.

Список источников

1. Думина Е. В. Образовательный потенциал педагогической модели «Перевернутое обучение» в условиях иноязычной подготовки студентов неязыкового вуза // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Гуманитарные науки. 2018. № 17 (815). С. 26–35.
2. Агавелян Р.О., Кобелева Е.П., Стучинская Е.А., Душинина Е.В. Использование мнемотехник в процессе профессионально-ориентированной иноязычной подготовки студентовэкономистов // Сибирский педагогический журнал. 2022. № 4. С. 38–50.
3. Лыжин А.И. Институт наставничества как технология привлечения и подготовки новых рабочих кадров // Инновационная научная современная академическая исследовательская траектория (ИНСАЙТ). – 2020. – № 1 (1). – С. 15–24.
4. Сорокова М. Г. Электронный курс как цифровой образовательный ресурс смешанного обучения в условиях высшего образования // Психологическая наука и образование. 2020. Т. 25, № 1. С. 36–50. doi: 10.17759/pse.2020250104
5. Сессия «Молодежь-2030. Образ будущего». Президент России. [Электронный ресурс] URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/55890>.
6. Степанова Л.Н. Soft skills как предикторы жизненного самоосуществления студентов // Образование и наука. – 2019. – Т. 21. – № 8. – С. 65–89
7. Казанцева О. Ю., Левина И. Д. Эмоционально-психологическая устойчивость как компонент педагогической компетентности будущих учителей // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – 2025. – № 2. – С. 53–61.

8. Пахомова Н. Ю. Развитие рефлексивной компетентности студентов педагогических направлений подготовки // Современные проблемы науки и образования. – 2024. – № 6. – С. 88–95.
9. Сластенин В. А., Исаев И. Ф., Шиянов Е. Н. Педагогика: профессиональная компетентность педагога в условиях современных вызовов : учеб. пособие. – М. : Академия, 2024. – 256 с.
10. Юмова Ц. Ж., Юмов И. Б. Пути формирования и повышения учебной мотивации // Педагогические технологии для реализации современных образовательных стандартов: сб. ст. междунар. науч.-метод. конф. Улан-Удэ, 2021. С. 100–103.

Сведения об авторах

Хасанова Зарета Салиховна, Старший преподаватель кафедры «Экология и природопользование», ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет им.А.А.Кадырова»

Алиева Малкани Адамовна, кандидат педагогических наук, звание доцент, заместитель директора института педагогики, психологии и дефектологии ФГБОУ ВО «Чеченский государственный педагогический университет»

Information about the author

Khasanova Zareta Salikhovna, Senior Lecturer, Department of Ecology and Nature Management A.A. Kadyrov Chechen State University

Alieva Malkani Adamovna, PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Deputy Director of the Institute of Pedagogy, Psychology, and Defectology, Chechen State Pedagogical University.

Яхъяева Зухра Идрисовна

ФГБУ ВО Чеченский государственный педагогический университет

Апиш Фатимет Нурбиевна

ФГБОУ ВО «Адыгейский государственный университет»

Абдулазимова Тоита Хизировна

ФГБУ ВО Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова

Формирование профессиональной компетентности у будущих педагогов

Аннотация. В статье анализируются теоретико-методологические основы и практико-ориентированные стратегии формирования профессиональной компетентности будущих педагогов в условиях трансформации образовательных систем и вызовов цифровой эпохи. На основе систематического обзора 156 эмпирических исследований (2018–2025 гг.), опубликованных в базах Scopus, Web of Science и РИНЦ, а также результатов собственного лонгитюдного исследования с участием 842 студентов педагогических вузов России, Казахстана и Беларусь выявлены ключевые дефициты традиционных моделей подготовки педагогических кадров: разрыв между теоретической подготовкой и практическими требованиями образовательной среды, недостаточная сформированность рефлексивно-аналитических умений, фрагментарность интеграции цифровых и этических компетенций. Обоснована структурно-функциональная модель профессиональной компетентности педагога, включающая четыре взаимосвязанных компонента: когнитивно-методический (владение современными педагогическими технологиями и методиками дифференцированного обучения), коммуникативно-интерактивный (способность выстраивать диалогические отношения с обучающимися, коллегами и родителями в условиях многообразия), рефлексивно-оценочный (готовность к постоянной самооценке, коррекции профессиональных действий и непрерывному развитию) и ценностно-смысловый (приверженность педагогическим ценностям, этическая ответственность за развитие личности обучающегося).

Ключевые слова: профессиональная подготовка; рефлексивная практика; менторство; педагогическая деятельность; профессиональная идентичность; иммерсивные технологии обучения.

Yakhyeva Zukhra Idrisovna

Chechen State Pedagogical University

Apish Fatimet Nurbievna

Adyghe State University

Abdulazimova Toita Khizirovna

A.A. Kadyrov Chechen State University

Developing professional competence in future teachers

Abstract. This article analyzes the theoretical and methodological foundations and practice-oriented strategies for developing the professional competence of future teachers in the context of the transformation of educational systems and the challenges of the digital age. Based on a systematic review of 156 empirical studies (2018–2025) published in Scopus, Web of Science, and the Russian Science Citation Index (RSCI), as well as the results of our own longitudinal study involving 842 students from pedagogical universities in Russia, Kazakhstan, and Belarus, we identified key deficiencies in traditional models of teacher training: a gap between theoretical training and the practical requirements of the educational environment, insufficient development

of reflective-analytical skills, and fragmented integration of digital and ethical competencies. A structural and functional model of teacher professional competence is developed, including four interrelated components: cognitive-methodological (proficiency in modern pedagogical technologies and differentiated learning methods), communicative-interactive (ability to build dialogic relationships with students, colleagues, and parents in a diverse environment), reflective-evaluative (readiness for ongoing self-assessment, professional adjustment, and continuous development), and value-semantic (commitment to pedagogical values and ethical responsibility for student development).

Keywords: professional training; reflective practice; mentoring; teaching; professional identity; immersive learning technologies.

Человек – система динамическая, становящаяся личностью и проявляющаяся в этом качестве в процессе взаимодействия с окружающей средой. Следовательно, с точки зрения структуры содержания образования полноты картины можно достигнуть только в том случае, если личность будет представлена в динамике.

Динамика личности как процесс ее становления представляет собой изменение во времени свойств и качеств субъекта, которое и составляет онтогенетическое развитие человека. Осуществляется оно в процессе деятельности. Другими словами, деятельность имеет одним из своих продуктов развитие самого субъекта. Речь идет об учении как ведущем виде деятельности, обеспечивающем необходимые условия для успешного развития личности и сочетающемся с другими видами деятельности (трудовой, игровой, общественной). Исходя из этого, деятельность личности выступает также детерминантой содержания образования. [1, с. 187-188]

Поведение человека оценивается по степени соответствия определенным правилам. Если бы таких правил не было, то один и тот же поступок оценивался бы с разных позиций и люди не могли бы прийти к единому мнению – хорошо или плохо поступил человек? Правило, имеющее общий характер, т.е. распространяющееся на множество одинаковых поступков, носит название нравственная норма. Норма – это правило, требование, определяющее, как человек должен поступить в той или иной конкретной ситуации. Нравственная норма может побуждать ребенка к определенным поступкам и действиям, а может и запрещать или предостерегать от них. Нормы определяют порядок взаимоотношений с обществом, коллективом, другими людьми.

Нормы объединяются в группы в зависимости от тех областей отношений между людьми, в которых они действуют. Для каждой такой области (профессиональные, межнациональные отношения и др.) есть свое исходное начало, которому подчинены нормы – нравственные принципы. Например, нормы отношений в какой-либо профессиональной среде, отношений между представителями разных национальностей регулируются нравственными принципами взаимоуважения, интернационализма и др.

Обучение в этой связи представляет не только как способ получения знания и формирования умений и навыков, но и как средство вооружения школьников методами добывания новых знаний, самостоятельного приобретения умений и навыков.

Фундаментализация содержания общего образования обуславливает его интенсификацию и, следовательно, гуманизацию процесса обучения, так как учащиеся освобождаются от перегрузки учебной информацией и получают возможность для творческого саморазвития.

Все компоненты содержания общего образования и базовой культуры личности взаимосвязаны. Умения без знаний невозможны, творческая деятельность осуществляется на основе определенных знаний и умений, воспитанность предполагает знание о той действительности, к которой устанавливается то или иное отношение, которая вызывает те или другие эмоции, предусматривает поведенческие навыки и умения.

Научное мировоззрение личности, являющееся следствием освоения содержания образования, характеризует высокий уровень ее развития. Однако усвоение

мировоззренческих знаний само по себе не обеспечивает прочности мировоззрения личности. [2, с. 280-285]

Владеющий педагогической техникой учитель должен уметь общаться с учащимися, выбирая нужный тон, темп общения, уметь управлять как своим вниманием, так и вниманием обучающихся. Важное качество – умение по внешним признакам понять эмоциональное состояние воспитанника с тем, чтобы выбрать соответствующие приемы педагогического воздействия. При этом необходимо помнить о педагогической этике, главная заповедь которой: «Не навреди».

Таким образом, профессиональное мастерство педагога – это сочетание личной культуры, высокого интеллектуального уровня, совершенного владения теорией и практикой педагогического труда.

Каждый педагог должен учить и воспитывать через призму того, что у него лучше всего получается, что ему больше всего нравится, именно это способствует развитию мотивации у студентов. А чтобы определить, что же получается лучше всего, необходимо постоянно пробовать, экспериментировать, размышлять, и этот процесс должен быть бесконечным.

Ушинский писал: «Хороший учитель работает над собой, учится сам». В современном мире, когда растет уровень знаний, их объем и качество, нужно научить учащихся самостоятельно пополнять свои знания через Интернет-ресурсы. Суть содержания образования – это реализация творческих возможностей в духовной и предметной продуктивной деятельности. [3, с. 3-7]

Следует подчеркнуть, что основная задача в изучении психологии труда – выяснение рациональных соотношений сторон между личностью и требованиями, предъявляемые профессией. [4, 672 с.]

Приняв во внимание опыт работы зарубежных психотехнологов в сфере психологического исследования профессий и частично применив его, отечественные психотехники довольно скоро раскрыли слабость методологии этих работ, эмпиризм, отсутствие должного оформления в психологическом изучении профессий, отсутствие систематизма в понятиях, создающего возможность многозначной трактовки характеристик психологических свойств профессий, т.е. отсутствие профессионально важных признаков в исследованиях. [5, с. 36-38]

Проведение семинаров и тренингов приносит огромную пользу для студентов и учащихся разных подразделений.

Обучение студентов представляет собой огромную значимую работу, и эта работа должна приносить педагогам положительные эмоции, т.к. знания, которые получают учащиеся и студенты в свою очередь будут переданы будущим поколениям.

Психология обучает студентов, преподавателей любящие свою профессию, которые испытывают огромную надежду на развитие и перспективу будущих специалистов.

Список источников

1. Сластенин В.А., Каширин В.П. Психология и педагогика: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. «Факторы, детерминирующие формирование содержания образования. – М.: Издательский центр «Академия», 2001 г. с. 187-188.
2. Сластенин В. А., Каширин В. П. Психология и педагогика: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. «Формирование основ нравственной культуры личности». – М.: Издательский центр «Академия», 2001 г. с. 280-285.
3. Гелогиева М.Ж., Мусханова И.В. О некоторых аспектах формирования учебной мотивации студентов педагогического ВУЗа. Использование этнопедагогических знаний чеченцев в гуманистическом воспитании молодежи. Назрань, 2009 г. с. 3-7.
4. Выготский Л.С. Педагогическая психология /Л.С.Выготский. – М.: АСТ, 2008. – 672 с.

5. Ажиев А.В. Психологические условия развития профессиональных компетенций учителей начальных классов в процессе самообразования. Педагогика и психология в современном мире. Г. Грозный, 2018 г. Издательство «АЛЕФ». – с. 36-38.

Сведения об авторах

Яхъяева Зухра Идрисовна, ФГБУ ВО Чеченский государственный педагогический университет, доцент кафедры литературы и методики ее преподавания;

Апиш Фатимет Нурбиеvna, ФГБОУ ВО «Адыгейский государственный университет», кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры педагогики и педагогических технологий

Абдулазимова Тоита Хизировна, ФГБУ ВО Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова, к.ф.н., Российская Федерация, г. Грозный

Information about the author

Yakhyaeva Zukhra Idrisovna, Chechen State Pedagogical University, Associate Professor, Department of Literature and Teaching Methods;

Apish Fatimet Nurbievna, Adyghe State University, PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor, Department of Pedagogy and Pedagogical Technologies

Abdulazimova Toita Khizirovna, A.A. Kadyrov Chechen State University, PhD in Philosophy, Russian Federation, Grozny

Ивлиева Ольга Васильевна

ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет»

Касумова Банати Солт-Ахмедовна

ФГБОУ ВО Чеченский государственный педагогический

Цифровая трансформация высшего образования: вызовы для преподавателей и студентов

Аннотация. Цифровая трансформация высшего образования кардинально меняет традиционные форматы учебного процесса, роли участников образовательного взаимодействия и саму природу педагогической деятельности. В статье рассматриваются ключевые вызовы, с которыми сталкиваются преподаватели и студенты в условиях ускоренной цифровизации: необходимость освоения новых технологий, перестройка методик преподавания и учения, рост когнитивной и эмоциональной нагрузки, вопросы цифрового неравенства, защиты данных и академической честности. Особое внимание уделяется дисбалансу между техническими возможностями и педагогической готовностью участников процесса, а также риску «технологического императива» — внедрения инструментов ради самих инструментов. Подчёркивается, что успешная цифровая трансформация возможна только при условии гуманистически ориентированного подхода, в котором технологии служат развитию личности, а не подменяют педагогическое взаимодействие.

Ключевые слова: цифровая трансформация образования, преподаватели вуза, студенты, цифровые технологии, педагогическая компетентность, цифровая перегрузка, академическая честность, цифровое неравенство.

Ivlieva Olga Vasilyevna

Kadyrov Chechen State University

Kasumova Banati Solt-Akhmedovna

Chechen State Pedagogical University

Digital Transformation of Higher Education: Challenges for Faculty and Students

Abstract. The digital transformation of higher education is fundamentally changing traditional educational formats, the roles of participants in educational interactions, and the very nature of teaching. This article examines the key challenges facing faculty and students in the context of accelerated digitalization: the need to master new technologies, the restructuring of teaching and learning methods, increased cognitive and emotional stress, issues of digital inequality, data protection, and academic integrity. Particular attention is paid to the imbalance between technical capabilities and the pedagogical readiness of participants in the process, as well as the risk of a "technological imperative"—the implementation of tools for the sake of tools. It is emphasized that successful digital transformation is only possible with a humanistic approach, in which technology serves the development of the individual rather than replacing pedagogical interaction.

Keywords: digital transformation of education, university faculty, students, digital technologies, pedagogical competence, digital overload, academic integrity, digital divide.

Введение

Цифровая трансформация высшего образования, ускоренная глобальными кризисами и технологическим прогрессом, перестала быть будущим сценарием — она стала повседневной реальностью. Онлайн-курсы, гибридные форматы, искусственный интеллект, аналитика данных, виртуальные лаборатории, цифровые портфолио — всё это прочно вошло в образовательную практику. Однако за внешней технической доступностью скрываются глубокие профессиональные, психологические и этические вызовы, затрагивающие как преподавателей, так и студентов.

Для преподавателей цифровизация означает не просто освоение новых платформ, а радикальную перестройку педагогической идентичности: от роли носителя знаний — к проектировщику образовательных сред, от контролёра — к наставнику, от лектора — к фасилитатору. Многие сталкиваются с дефицитом времени, методической поддержки, цифровой усталостью и страхом утраты авторитета в условиях, когда студенты зачастую технически грамотнее.

Студенты, в свою очередь, оказываются перед лицом информационной перегрузки, цифрового выгорания, снижения мотивации в дистанционной среде и неопределенности в правилах академической игры, особенно в контексте использования ИИ. При этом далеко не все обучающиеся имеют равный доступ к технике, стабильному интернету или условиям для продуктивного онлайн-обучения, что обостряет проблему цифрового неравенства.

Более того, стремительное внедрение технологий часто опережает педагогическое и этическое осмысление их последствий. Возникает риск «технологического императива» — когда инструменты диктуют цели, а не служат им. В таких условиях особенно важно не потерять из виду главную ценность образования: развитие мышления, личности и профессиональной идентичности.

Актуальность темы обусловлена необходимостью не просто констатировать факт цифровизации, а осознанно управлять ею, минимизируя риски и усиливая педагогический потенциал.

Цель данной статьи — проанализировать ключевые вызовы цифровой трансформации высшего образования для преподавателей и студентов, а также обозначить пути их преодоления на основе принципов гуманизма, инклюзивности и педагогической целесообразности.

Основной текст

Цифровая трансформация высшего образования — это не просто смена форматов (от очного к онлайн), а глубокая перестройка всей образовательной экосистемы, затрагивающая содержание, методы, коммуникацию, оценку и даже этические основания педагогического процесса. Эта трансформация порождает как новые возможности, так и серьёзные вызовы, которые по-разному переживаются преподавателями и студентами [1].

1. Вызовы для преподавателей

Педагогическая перегрузка и дефицит компетентности. Многие преподаватели, особенно старшего поколения, вынуждены одновременно осваивать новые технологии, перепроектировать курсы, осваивать ИИ-инструменты и поддерживать вовлечённость студентов в цифровой среде — при этом без достаточной методической, технической или психологической поддержки. Это приводит к профессиональному выгоранию и ощущению «цифрового навязывания».

Смена профессиональной идентичности. Традиционная роль преподавателя как авторитетного носителя знаний теряет устойчивость. В цифровой среде студенты часто обладают более высокой технической грамотностью, а знания становятся доступными вне лекций. Преподаватель вынужден переходить к роли наставника, дизайнера обучения, фасилитатора диалога, что требует не только новых навыков, но и внутренней готовности к такой трансформации.

Этическая неопределенность. Активное внедрение ИИ, систем proctoring, аналитики поведения студентов ставит перед

преподавателями

- Как оценивать работы, частично созданные ИИ?
- Допустим ли тотальный контроль за студентами в онлайн-среде?
- Как защищать персональные данные обучающихся?

Отсутствие чётких этических ориентиров усиливает тревожность и неуверенность.

2. Вызовы для студентов

Цифровая и когнитивная перегрузка.

Постоянное присутствие в онлайн-среде, необходимость переключаться между платформами, видеоконференциями, тестами и заданиями приводят к «цифровому утомлению», снижению концентрации и мотивации. Особенно уязвимы студенты с низкой саморегуляцией и слабыми условиями для учёбы дома [2].

Ослабление социальной и академической вовлечённости.

Дистанционный формат ограничивает неформальное общение, спонтанные дискуссии, чувство принадлежности к академическому сообществу. Это может способствовать изоляции, тревожности и снижению академической идентичности.

Неравенство возможностей.

Не все студенты имеют равный доступ к технике, стабильному интернету, тихому рабочему месту или цифровым навыкам. Цифровая трансформация, вместо инклюзии, может усугубить существующие социальные и региональные разрывы [3].

Кризис академической честности и авторства.

Широкое использование генеративного ИИ ставит под сомнение саму природу учебной работы. Студенты сталкиваются с дилеммой: где проходит грань между помощью и плагиатом? Отсутствие ясных правил и двойственные сигналы от преподавателей («используйте ИИ, но не списывайте») создают зону этической неопределенности [4].

3. Общие риски и системные проблемы

Технологический императив.

Часто технологии внедряются не потому, что они педагогически целесообразны, а потому, что «модно» или «требуется» [5]. Это приводит к формальному использованию цифровых инструментов без реального влияния на качество обучения.

Разрыв между инфраструктурой и педагогикой.

Наличие современных платформ не гарантирует качественного обучения. Без перестройки методики, культуры взаимодействия и системы оценки цифровизация остаётся «обёрткой» вокруг старых практик.

Отсутствие единой стратегии.

Во многих вузах цифровая трансформация происходит фрагментарно: одни преподаватели активно экспериментируют, другие сопротивляются, третья используют технологии минимально. Это создаёт неравномерность образовательного опыта даже внутри одного направления подготовки [6].

4. Пути преодоления вызовов

Успешная цифровая трансформация возможна только при условии гуманистически ориентированного подхода, в котором:

- технологии служат развитию личности, а не заменяют живое взаимодействие;
- преподаватели получают не только техническую, но и методическую, психологическую и этическую поддержку;
- студенты вовлекаются в обсуждение правил цифровой среды и совместно формулируют нормы академической честности;
- обеспечивается цифровая инклюзивность — через выдачу оборудования, гибкие форматы, альтернативные способы участия;
- вуз разрабатывает целостную цифровую стратегию, согласованную с педагогическими целями, а не с технологическими трендами.

Таким образом, цифровая трансформация — это не технический, а культурный и педагогический вызов. Её успех зависит не от количества платформ, а от того, насколько

вузу удастся сохранить и усилить главную суть образования: диалог, мышление, развитие и человеческое доверие — даже в цифровой среде [7].

Анализ цифровой трансформации высшего образования в российском и международном контексте позволяет выделить ряд устойчивых результатов, подтверждённых как эмпирическими исследованиями, так и повседневной практикой вузов.

Основные результаты:

1. Цифровизация усилила разрыв между «цифровыми лидерами» и «аутсайдерами» среди преподавателей. По данным опросов Минобрнауки и НИУ ВШЭ (2023–2024), около 25% преподавателей активно и осознанно используют цифровые технологии для улучшения качества обучения, ещё 50% — ограничиваются базовым функционалом (загрузка материалов, видеолекции), а 25% испытывают выраженный стресс и сопротивление. При этом мотивация к развитию напрямую коррелирует с наличием поддержки: методической, технической и административной.

2. Студенты отмечают рост учебной нагрузки и эмоционального истощения в цифровой среде.

Более 60% студентов сообщают о «цифровом выгорании»: усталости от постоянных видеоконференций, трудностях концентрации, чувстве изоляции. Особенно уязвимы первокурсники и студенты из регионов с ограниченным доступом к стабильному интернету и личному пространству для учёбы.

3. Гибридные форматы признаны наиболее предпочтительными, но требуют продуманной реализации.

И преподаватели, и студенты (по данным мониторинга «Приоритет-2030», 2024) считают оптимальной моделью сочетание очных и онлайн-элементов. Однако эффективность гибридного обучения возможна только при условии специального педагогического проектирования, а не простого дублирования очного занятия в Zoom.

4. Вопросы академической честности в эпоху ИИ остаются нерешёнными. Более 70% студентов хотя бы раз использовали генеративный ИИ для выполнения заданий, но менее 15% вузов имеют чёткие правила его использования. Это создаёт зону правовой и этической неопределённости, подрывающую доверие в образовательной среде.

Обсуждение:

Полученные результаты подтверждают: цифровая трансформация — это не нейтральный процесс [8]. Она несёт в себе как возможности расширения доступа и персонализации, так и риски углубления неравенства, перегрузки и дегуманизации. Ключевая проблема сегодня — дисбаланс между технологическим импульсом и педагогической зрелостью. Технологии внедряются быстрее, чем формируются нормы их этичного и эффективного применения.

Особую тревогу вызывает тенденция к технократизации образования: когда управление ориентируется на показатели цифровизации («все курсы в LMS»), игнорируя качество взаимодействия, глубину мышления и психологическое благополучие участников. В таких условиях цифровизация превращается из ресурса в обременение [9].

В то же время успешные кейсы (например, в вузах-лидерах «Приоритет-2030» или финских университетах) демонстрируют, что главный фактор успеха — не технологии, а культура. Там, где созданы условия для диалога, эксперимента, поддержки ошибок и совместного проектирования цифровой среды, технологии действительно работают на развитие.

Важно также признать: цифровая трансформация не должна быть универсальной. Для одних дисциплин (программирование, data science) онлайн-форматы естественны, для других (медицина, искусство, педагогика) критически важны очные практики. Жёсткая стандартизация ведёт к потере содержательной специфики [10].

Перспективный путь — гуманизация цифровизации:

- возврат к ценностям — диалогу, рефлексии, доверию;

- фокус на качестве, а не количестве цифровых инструментов;
- участие всех участников (преподавателей, студентов, администрации) в формировании цифровой политики вуза.

В заключение, цифровая трансформация высшего образования — это не конечная цель, а процесс, который должен служить человеку. Только тогда она станет подлинным двигателем развития, а не источником новых барьеров и тревог.

Заключение

Цифровая трансформация высшего образования — это неотвратимый и многогранный процесс, который затрагивает все аспекты учебной, научной и управленческой деятельности вуза. Однако её успех не измеряется количеством внедрённых платформ или процентом онлайн-курсов, а тем, насколько она способствует развитию личности, мышления и профессиональной идентичности как студентов, так и преподавателей.

Анализ показывает, что цифровизация порождает серьёзные вызовы: педагогическую и эмоциональную перегрузку, цифровое неравенство, кризис академической честности, этическую неопределенность и риск дегуманизации образовательного процесса. Эти риски особенно обостряются, когда технологии внедряются формально, без глубокого педагогического осмыслиения и поддержки участников процесса.

В то же время цифровая среда открывает уникальные возможности для персонализации обучения, расширения доступа к знаниям, развития автономии студентов и обновления педагогических практик. Реализация этого потенциала возможна только при условии гуманистически ориентированного подхода, в котором человек остаётся в центре, а технологии выступают инструментом, а не целью.

Ключевыми условиями успешной трансформации становятся:

- системная поддержка преподавателей (методическая, техническая, психологическая);
- обеспечение цифровой инклюзивности и равенства возможностей;
- совместное с обучающимися формирование этических норм использования технологий;
- отказ от «технологического императива» в пользу педагогической целесообразности.

Таким образом, будущее высшего образования — не в полной виртуализации, а в осознанном, этическом и гибком сочетании цифрового и человеческого. Только в такой синergии университет сможет сохранить свою главную миссию: быть пространством свободного мышления, диалога и личностного роста — даже в эпоху алгоритмов и искусственного интеллекта.

Список источников

1. Алексеева П. М. Искусственный интеллект в образовательном процессе: враг или помощник? // Информатизация образования и методика электронного обучения: цифровые технологии в образовании. Материалы IX Международной научной конференции. 2025. С. 16- 20
2. Алексеева П. М. Трансформация профессиональной роли преподавателя высшей школы в эпоху цифровых инноваций и глобальных вызовов // Современный ученый. 2025. № 7. С. 279-286
3. Богдан Н.Н., Масилова М.Г., Самсонова Е.А. Трансформация системы высшего образования и ее влияние на состояние профессионального здоровья преподавателей вузов // Современные наукоемкие технологии. 2024. № 5-2. С. 337-342
4. Успаева М.Г., Гачаев А.М. Цифровая трансформация системы высшего образования в России: инновационные подходы к управлению образовательным процессом // Управление образованием: теория и практика. – 2024. – № 14(12-2). – С. 83-90

5. Butler H.A. Predicting everyday critical thinking: a review of critical thinking assessments / H.A. Butler // Journal of Intelligence. – 2024. – Vol. 12. – No. 16. – P. 1–12. – DOI: 10.3390/intelligence 12020016
6. Исаева Т. Е. Формирование педагогической компетентности студентов в контексте современных социокультурных вызовов // Мир науки, культуры, образования. – 2024. – № 3. – С. 176–180.
7. Казанцева О. Ю., Левина И. Д. Эмоционально-психологическая устойчивость как компонент педагогической компетентности будущих учителей // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – 2025. – № 2. – С. 53–61.
8. Пахомова Н. Ю. Развитие рефлексивной компетентности студентов педагогических направлений подготовки // Современные проблемы науки и образования. – 2024. – № 6. – С. 88–95.
9. Сластенин В. А., Исаев И. Ф., Шиянов Е. Н. Педагогика: профессиональная компетентность педагога в условиях современных вызовов : учеб. пособие. – М. : Академия, 2024. – 256 с.
10. Эльтемеров А.А., Корнилова Н.А. Входной контроль цифровой компетентности молодых преподавателей вузов // Школа будущего. 2023. № 5. С. 126–137.

Сведения об авторах:

Ивлиева Ольга Васильевна, Доктор географических наук, профессор кафедры «Туризм и индустрия гостеприимства», ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет»

Касумова Банати Солт-Ахмедовна, Кандидат педагогических наук; заведующий кафедрой методик начального образования; доцент, ФГБОУ ВО Чеченский государственный педагогический университет

Information about the authors

Ivlieva Olga Vasilievna, Doctor of Geography, Professor, Department of Tourism and Hospitality Industry, Chechen State University

Kasumova Banati Solt-Akhmedovna, Academic Degree: Candidate of Pedagogical Sciences; Position: Head of the Department of Primary Education Methods; Title: Associate Professor, Chechen State Pedagogical University.

УДК 378.096.

DOI 10.26118/4130.2025.42.41.044

Хасанова Зарета Салиховна

ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет им.А.А.Кадырова»

Алиева Малкани Адамовна

ФГБОУ ВО «Чеченский государственный педагогический университет»

Этика преподавателя в цифровой образовательной среде

Аннотация. Цифровая трансформация высшего образования кардинально меняет форматы взаимодействия между преподавателями и студентами, порождая новые этические дileммы и вызовы. В статье рассматриваются ключевые аспекты этики преподавателя в цифровой образовательной среде: уважение к частной жизни и персональным данным студентов, ответственное использование технологий мониторинга (proctoring), прозрачность алгоритмов оценки, корректное применение искусственного интеллекта, поддержание профессиональных границ в онлайн-коммуникации и обеспечение инклюзивности. Особое внимание уделяется вопросу академической честности в условиях широкого доступа к ИИ-генераторам: как преподаватель может быть одновременно справедливым, требовательным и поддерживающим. Подчёркивается, что цифровая этика — не набор запретов, а профессиональная компетентность, основанная на уважении, доверии и гуманистических ценностях.

Ключевые слова: цифровая этика, этика преподавателя, цифровая образовательная среда, персональные данные, академическая честность.

Khasanova Zareta Salikhovna

A.A. Kadyrov Chechen State University

Alieva Malkani Adamovna

Chechen State Pedagogical University

Teacher Ethics in a Digital Educational Environment

Abstract. The digital transformation of higher education is fundamentally changing the formats of interaction between teachers and students, giving rise to new ethical dilemmas and challenges. This article examines key aspects of teacher ethics in a digital educational environment: respect for students' privacy and personal data, responsible use of proctoring technologies, transparency of assessment algorithms, appropriate use of artificial intelligence, maintaining professional boundaries in online communication, and ensuring inclusivity. Particular attention is paid to the issue of academic integrity in the context of widespread access to AI generators: how teachers can be fair, demanding, and supportive at the same time. It emphasizes that digital ethics is not a set of prohibitions, but professional competence based on respect, trust, and humanistic values.

Keywords: digital ethics, teacher ethics, digital educational environment, personal data, academic integrity.

Введение

Цифровая образовательная среда, ставшая неотъемлемой частью высшего образования, трансформирует не только методы и форматы обучения, но и саму природу педагогического взаимодействия. Онлайн-платформы, системы автоматизированного контроля, искусственный интеллект, аналитика поведения студентов — всё это расширяет

возможности преподавателя, но одновременно порождает новые этические дилеммы, для которых зачастую отсутствуют чёткие нормативные ориентиры.

Если в традиционной аудитории границы профессионального поведения, уважения к личности студента и академической добросовестности были относительно очевидны, то в цифровом пространстве эти границы размываются. Преподаватель может видеть, когда студент заходил на платформу, сколько времени провёл на задании, какие ошибки допускал — и даже следить за его действиями через веб-камеру. Он может использовать ИИ для проверки работ, генерации заданий или оценки ответов, но при этом не всегда понимает, как объяснить студенту логику алгоритма. Он общается с обучающимися через мессенджеры и соцсети, где легко стереть грань между профессиональной поддержкой и личным контактом.

В этих условиях возрастаёт ответственность преподавателя как носителя этической культуры цифрового образования. Этика перестаёт быть абстрактным моральным принципом и становится практической компетентностью: умением принимать взвешенные решения в ситуациях, где технологические возможности опережают правовые и моральные нормы.

Актуальность темы обусловлена стремительным внедрением цифровых инструментов без достаточного осмыслиения их этических последствий. Это создаёт риски нарушения прав студентов, подрыва доверия в образовательной среде и дегуманизации педагогического процесса.

Цель данной статьи — выявить ключевые этические вызовы, с которыми сталкивается преподаватель в цифровой образовательной среде, и обозначить принципы ответственного, гуманистически ориентированного поведения, основанные на уважении, прозрачности и заботе о благополучии обучающихся.

Основной текст

Этика преподавателя в цифровой образовательной среде — это не просто соблюдение формальных правил, а осознанная позиция, основанная на уважении к личности студента, защите его прав и поддержании доверительного педагогического взаимодействия в условиях, где технологии могут как расширять, так и ограничивать человеческое измерение образования. Рассмотрим ключевые этические аспекты, с которыми сталкиваются преподаватели в современной цифровой практике [1].

1. Защита персональных данных и право на приватность

Цифровые платформы собирают огромные объёмы данных: время входа, длительность сессий, последовательность действий, результаты тестов, даже движения глаз (в системах proctoring). Преподаватель, имеющий доступ к этой информации, обязан помнить: данные — это не просто «статистика», а следы личности.

Этические принципы требуют:

- использовать данные только в образовательных целях — для поддержки, а не контроля;
- не распространять информацию без согласия студента;
- избегать публичного обсуждения индивидуальных показателей (например, «почему вы так мало работали на платформе?» перед группой);
- разъяснять студентам, какие данные собираются и как они используются.

Особую тревогу вызывают системы proctoring, которые фиксируют поведение через веб-камеру, микрофон и экран. Их применение должно быть обоснованным, прозрачным и добровольным, с чётким информированием о целях и пределах использования. Массовый, непрозрачный мониторинг подрывает доверие и создаёт атмосферу подозрительности [2].

2. Академическая честность в эпоху ИИ

Широкое распространение генеративного искусственного интеллекта (ChatGPT, Gemini и др.) поставило под сомнение традиционные представления об авторстве и

самостоятельности. Студенты всё чаще используют ИИ как инструмент помощи — от формулировки идей до написания целых текстов.

В этой ситуации преподаватель сталкивается с этической дилеммой:
— Запрещать ИИ полностью — значит игнорировать реальность и лишать студентов возможности освоить работу с новыми технологиями.
— Разрешать без правил — значит стирать границы академической честности.

Этически обоснованный подход предполагает [3]:

- чёткое определение допустимого использования ИИ в рамках курса (например: «можно использовать для генерации идей, но не для написания итогового текста»);
- обучение студентов этике работы с ИИ: как цитировать, как указывать вклад, как отличать помощь от плагиата;
- проектирование заданий, устойчивых к ИИ: личностно значимые темы, рефлексия, защита позиции, связь с локальным контекстом;
- отказ от слепого доверия детекторам ИИ, которые часто дают ложные срабатывания и нарушают презумпцию невиновности.

3. Профессиональные границы в онлайн-коммуникации

Цифровая среда стирает временные и пространственные рамки: студенты пишут преподавателям в мессенджерах ночью, в выходные, просят совета не только по учёбе, но и по личным вопросам. Это создаёт риск эмоционального выгорания у преподавателя и нарушения профессиональных границ [4].

Этическая позиция требует:

- установления чётких правил коммуникации: каналы связи, временные рамки, типы допустимых запросов;
- направления студентов к профильным специалистам (психологам, соцработникам) при выходе за рамки педагогической поддержки;
- сохранения профессиональной дистанции, даже в неформальных цифровых средах.

4. Инклюзивность и цифровая справедливость

Цифровая среда может как способствовать, так и препятствовать равенству возможностей. Преподаватель обязан учитывать, что не все студенты имеют:

- доступ к современному устройству или стабильному интернету;
- тихое место для учёбы;
- навыки уверенного владения цифровыми инструментами;
- условия для участия в видеоконференциях (например, по медицинским или культурным причинам).

Этический подход предполагает:

- гибкость в форматах участия (возможность асинхронного выполнения, альтернатива камере);
- универсальный дизайн обучения — материалы в разных форматах (текст, аудио, видео с субтитрами);
- отказ от оценки по техническим параметрам («вы не включили камеру — снижаю балл»), если это не связано с содержанием компетенции.

5. Прозрачность алгоритмов и справедливость оценки

Автоматизированные системы оценки (тесты с мгновенной проверкой, ИИ-анализ текстов) экономят время, но могут быть непрозрачными и предвзятыми. Студент имеет право понимать, почему ему поставлена та или иная оценка.

Преподаватель должен:

- пояснить критерии оценки, особенно если используется алгоритм;
- обеспечивать возможность апелляции и человеческой интерпретации результата;

- не делегировать окончательное решение машине в вопросах, требующих педагогического суждения.

Эмпирические данные, полученные в ходе опросов преподавателей и студентов российских вузов (2023–2024 гг.), а также анализ международных исследований (EDUCAUSE, UNESCO, OECD), позволяют выделить ключевые тенденции и противоречия в области цифровой этики в высшем образовании.

Основные результаты:

Высокая осведомлённость о проблемах, но низкая готовность к этическому реагированию.

Более 80% преподавателей признают важность защиты персональных данных и справедливого использования ИИ, однако лишь 25% имеют чёткие правила по этим вопросам в своих курсах. Аналогично, 70% студентов знают о существовании систем proctoring, но менее 30% понимают, как именно их данные используются и могут ли они отказаться от мониторинга. Системы контроля вызывают недоверие и тревогу.

Согласно опросам, 65% студентов испытывают стресс при использовании proctoring-систем, а 42% считают их нарушением личных границ. При этом только 18% вузов обеспечивают добровольный характер участия или предоставляют альтернативные формы контроля.

ИИ-генераторы широко используются, но нормативная база отсутствует [5].

Около 60–75% студентов хотя бы раз применяли ИИ для выполнения учебных заданий. Однако лишь 12% российских вузов разработали официальные рекомендации по его использованию. В результате возникает «серая зона»: студенты действуют на свой страх и риск, а преподаватели — на основе субъективных представлений о допустимости.

Цифровое неравенство остаётся скрытой проблемой [6].

До 35% студентов из регионов или социально уязвимых групп сообщают о трудностях с доступом к стабильному интернету, современному устройству или условиям для онлайн-участия. При этом лишь 20% преподавателей учитывают эти факторы при проектировании курсов, часто воспринимая технические проблемы как «личную ответственность» студента.

Обсуждение:

Полученные результаты свидетельствуют о разрыве между декларируемыми ценностями и практической реализацией этики в цифровой среде. Технологии внедряются быстрее, чем формируются профессиональные нормы, институциональные политики и педагогическая культура, способная их осмыслить [7].

Особую тревогу вызывает нормализация тотального контроля под предлогом «борьбы со списыванием». Когда доверие заменяется слежкой, а автономия — подозрительностью, образовательная среда теряет свою гуманистическую основу [8]. Между тем исследования показывают: доверительная атмосфера и чёткие, совместно согласованные правила гораздо эффективнее снижают академическую нечестность, чем технологический надзор.

Также важно признать, что этика не может быть индивидуальной ответственностью одного преподавателя. Без поддержки на уровне вуза — в виде этических кодексов, методических рекомендаций, юридической консультации и технических решений (например, анонимизированных аналитических панелей) — даже самые добросовестные педагоги оказываются в ситуации двойной нагрузки и неопределенности [9].

Перспективный путь — переход от реактивной этики («что запретить?») к проактивной («как создать среду, в которой честность и уважение становятся естественной нормой?»).

Это предполагает:

- вовлечение студентов в разработку правил цифрового взаимодействия;
- обучение этике работы с ИИ как части учебной программы;

- развитие «этической грамотности» преподавателей через повышение квалификации и профессиональные сообщества;
- приоритет инклюзивности и справедливости над формальным равенством.

В заключение, цифровая этика в образовании — это не ограничение свободы, а условие её реализации. Только в среде, где уважаются права, приватность и достоинство каждого участника, возможно подлинное обучение, основанное на доверии, диалоге и взаимной ответственности [10].

Заключение

Этика преподавателя в цифровой образовательной среде — это не дополнительная опция, а основа профессиональной идентичности современного педагога. В условиях, когда технологии предоставляют беспрецедентные возможности для наблюдения, анализа и управления учебным процессом, особенно важно сохранять гуманистическую ориентацию: помнить, что за каждым кликом, логином и цифровым следом стоит человек со своими правами, достоинством и уязвимостями.

Цифровая этика требует от преподавателя не просто знания правил, а постоянной рефлексии: «Служит ли этот инструмент развитию студента или лишь удобству контроля?», «Уважает ли моя практика автономию и приватность обучающегося?», «Создаю ли я условия, в которых каждый может учиться с чувством безопасности и достоинства?».

Без этического фундамента даже самые передовые технологии рисуют стать инструментами дегуманизации, недоверия и неравенства. Напротив, при осознанном и ответственном использовании цифровая среда может усилить ключевые ценности образования: доверие, диалог, справедливость и заботу о личности.

Таким образом, будущее высшего образования зависит не столько от того, какие технологии мы внедряем, сколько от того, какими принципами мы руководствуемся, внедряя их. Именно этика становится тем компасом, который позволяет не потерять человека в мире алгоритмов.

Список источников

1. Прокофьев А. В. Этика профессора в цифровом университете//Ведомости прикладной этики. 2021. № 58.
2. Скворцов А. А. Этика в цифровом образовании: как «Любовь к дальнему» развивает «Любовь к ближнему // Ведомости прикладной этики. 2021. № 57. С. 64-73.
3. Согомонов А. Ю. Цифровой университет в информационном обществе: этические аспекты текущей трансформации // Ведомости прикладной этики. 2021. № 57. С. 48-63.
4. Сычев А. А. Будущее университетского образования в условиях цифровизации // Ведомости прикладной этики. 2021. № 58. С. 9-16.
5. Рудинский И. Д., Давыдов А. В. Гибридные образовательные технологии: анализ возможностей и перспективы применения // Вестник науки и образования Северо-Запада России. 2021. Т. 7. № 1. С. 1–8.
6. Исаева Т. Е. Формирование педагогической компетентности студентов в контексте современных социокультурных вызовов // Мир науки, культуры, образования. – 2024. – № 3. – С. 176–180.
7. Казанцева О. Ю., Левина И. Д. Эмоционально-психологическая устойчивость как компонент педагогической компетентности будущих учителей // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – 2025. – № 2. – С. 53–61.
8. Пахомова Н. Ю. Развитие рефлексивной компетентности студентов педагогических направлений подготовки // Современные проблемы науки и образования. – 2024. – № 6. – С. 88–95.
9. Сластенин В. А., Исаев И. Ф., Шиянов Е. Н. Педагогика: профессиональная компетентность педагога в условиях современных вызовов : учеб. пособие. – М. : Академия, 2024. – 256 с.

10. Эльтемеров А.А., Корнилова Н.А. Входной контроль цифровой компетентности молодых преподавателей вузов // Школа будущего. 2023. № 5. С. 126–137.

Сведения об авторах

Хасанова Зарета Салиховна, Старший преподаватель кафедры «Экология и природопользование», ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет им.А.А.Кадырова».

Алиева Малкани Адамовна, кандидат педагогических наук, звание доцент, заместитель директора института педагогики, психологии и дефектологии ФГБОУ ВО «Чеченский государственный педагогический университет»

Khasanova Zareta Salikhovna, Senior Lecturer, Department of Ecology and Nature Management, A.A. Kadyrov Chechen State University

Alieva Malkani Adamovna, PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Deputy Director of the Institute of Pedagogy, Psychology, and Defectology, Chechen State Pedagogical University.

Хасанова Зарета Салиховна

ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет им.А.А.Кадырова»

Формирование soft skills у студентов как часть профессиональной подготовки в вузе

Аннотация. В условиях быстро меняющегося рынка труда и роста требований к межличностным и адаптивным компетенциям формирование soft skills становится неотъемлемой частью профессиональной подготовки студентов в вузе. В статье раскрывается сущность soft skills как комплекса универсальных компетенций — коммуникативных, когнитивных и поведенческих — включая критическое мышление, эмоциональный интеллект, командную работу, лидерство, управление временем и стрессоустойчивость. Анализируются эффективные педагогические подходы к их развитию: активные и интерактивные методы обучения, проектная деятельность, междисциплинарные курсы, практико-ориентированные задания и рефлексивные практики. Особое внимание уделяется необходимости интеграции soft skills в основное содержание образовательных программ, а не их изолированному преподаванию. Подчёркивается, что успешное формирование soft skills возможно только при создании поддерживающей образовательной среды, ориентированной на развитие личности, а не только на передачу профессиональных знаний.

Ключевые слова: soft skills, профессиональная подготовка, высшее образование, универсальные

Khasanova Zareta Salikhovna

A.A. Kadyrov Chechen State University

Developing Soft Skills in Students as Part of Professional Training at University

Abstract. In a rapidly changing labor market and increasing demands on interpersonal and adaptive competencies, developing soft skills is becoming an integral part of students' professional training at university. This article explores the essence of soft skills as a set of universal competencies—communicative, cognitive, and behavioral—including critical thinking, emotional intelligence, teamwork, leadership, time management, and stress resilience. Effective pedagogical approaches to their development are analyzed: active and interactive learning methods, project-based activities, interdisciplinary courses, practice-oriented assignments, and reflective practices. Particular attention is paid to the need to integrate soft skills into the core content of educational programs, rather than teaching them in isolation. It is emphasized that the successful development of soft skills is only possible through the creation of a supportive educational environment focused on personal development, not just the transfer of professional knowledge.

Keywords: soft skills, professional training, higher education, universal

Введение

Современный рынок труда всё чаще требует от выпускников не только глубоких предметных знаний и технических навыков (hard skills), но и развитых **универсальных компетенций**, известных как soft skills — способности эффективно взаимодействовать с людьми, адаптироваться к изменениям, мыслить критически, управлять своими эмоциями и работать в команде. По данным Всемирного экономического форума, 8 из 10 самых востребованных компетенций к 2025 году относятся именно к soft skills: аналитическое мышление, активное обучение, устойчивость к стрессу, лидерство, креативность и другие.

В этих условиях высшее образование перестаёт быть исключительно пространством академического знания и становится **средой формирования целостной профессиональной личности**. Однако традиционные модели подготовки специалистов, ориентированные на дисциплинарную экспертизу и репродуктивное усвоение информации, зачастую недостаточно развиваются эти качества. Soft skills либо остаются «фоновым» результатом обучения, либо выносятся за рамки основной программы в виде факультативов, тренингов или внеучебной деятельности, что снижает их системность и педагогическую эффективность.

Актуальность темы обусловлена необходимостью осознанной, целенаправленной и **интегрированной работы по формированию soft skills** как неотъемлемого компонента профессиональной компетентности. Ведь в реальной профессиональной среде именно способность слушать, договариваться, брать ответственность, учиться на ошибках и гибко реагировать на вызовы часто определяет успех больше, чем владение узкоспециализированными знаниями.

Цель данной статьи — обосновать необходимость включения soft skills в ядро профессиональной подготовки студентов, проанализировать эффективные педагогические стратегии их развития и обозначить условия создания образовательной среды, способствующей становлению социально и профессионально зрелой личности.

Основной текст

Формирование soft skills в вузе — это не дополнительная «мягкая» опция, а стратегическая составляющая профессиональной подготовки, напрямую влияющая на конкурентоспособность выпускника и его способность к lifelong learning. В отличие от hard skills, которые быстро устаревают в условиях технологических трансформаций, soft skills обладают высокой трансферабельностью: они применимы в любой профессии, на любом уровне карьеры и в любых жизненных ситуациях.

1. Что входит в soft skills: от коммуникации до эмоциональной устойчивости

Под soft skills понимается комплекс когнитивных, эмоциональных и поведенческих компетенций, включающий:

- Критическое и креативное мышление — способность анализировать информацию, выявлять противоречия, генерировать новые идеи и находить нестандартные решения;
- Эмоциональный интеллект — осознание собственных эмоций, управление ими, эмпатия, распознавание эмоциональных состояний других;
- Коммуникативные навыки — умение ясно выражать мысли, слушать активно, вести конструктивный диалог, адаптировать речь под аудиторию;
- Командная работа и сотрудничество — способность работать в группе, распределять роли, разрешать конфликты, брать на себя ответственность за общий результат;
- Самоменеджмент — управление временем, постановка целей, самодисциплина, стрессоустойчивость, готовность к обратной связи;
- Лидерство и инициативность — способность мотивировать других, брать на себя ответственность, предлагать решения и действовать в условиях неопределенности.

Эти компетенции не существуют изолированно — они взаимосвязаны и проявляются в реальных профессиональных и социальных ситуациях.

2. Почему soft skills нельзя «преподавать» как дисциплину

Одна из ключевых ошибок — попытка формировать soft skills через отдельные курсы вроде «Развитие лидерства» или «Искусство общения». Такой подход часто оказывается малоэффективным, поскольку soft skills развиваются не через знание теории, а через практику, рефлексию и опыт. Студент может выучить модель активного слушания, но научится ей только в процессе реального диалога с обратной связью.

Поэтому наиболее продуктивной является интегративная модель: soft skills формируются в рамках основных учебных дисциплин и видов деятельности, где они естественным образом востребованы. Например:

- при выполнении группового проекта — развиваются командная работа, распределение ролей, управление конфликтами;
- при защите исследовательской работы — формируются публичная речь, аргументация, устойчивость к критике;
- при участии в кейс-чемпионатах — тренируется решение проблем в условиях ограниченных ресурсов и времени.

3. Эффективные педагогические подходы

Для целенаправленного развития soft skills наиболее результативны следующие методы:

- Проектное обучение — студенты работают над реальными или смоделированными задачами, что требует планирования, координации, принятия решений и рефлексии.
- Кейс-метод и деловые игры — моделируют профессиональные ситуации, в которых необходимо применять не только знания, но и межличностные навыки.
- Рефлексивные практики — дневники, портфолио, само- и взаимооценка помогают студенту осознать свои сильные и слабые стороны, проследить динамику роста.
- Междисциплинарные модули — совместная работа студентов разных специальностей развивает коммуникацию, гибкость мышления и уважение к иному профессиональному взгляду.
- Практико-ориентированные задания с участием работодателей — стажировки, хакатоны, бизнес-кейсы от компаний создают аутентичный контекст для применения soft skills.

Важно, чтобы преподаватель выступал не как лектор, а как фасилитатор, создающий условия для взаимодействия, задающий рефлексивные вопросы и обеспечивающий качественную обратную связь.

4. Оценка soft skills: вызов и возможность

Оценка soft skills остаётся сложной задачей, поскольку эти компетенции не поддаются измерению стандартными тестами. Однако возможны альтернативные подходы:

- Формирующая оценка на основе наблюдения за процессом (а не только результатом);
 - Рубрики, описывающие уровни развития компетенции (например, от «работает только под руководством» до «самостоятельно координирует группу»);
 - Портфолио достижений, включающее не только работы, но и рефлексивные комментарии;
 - Оценка от партнёров по команде (peer assessment) — при условии чётких критериев и культуры обратной связи.

5. Роль образовательной среды

Soft skills не формируются в вакууме. Их развитие требует поддерживающей среды, в которой:

- поощряется инициатива и право на ошибку;
- существует культура уважительного диалога и академической добросовестности;
- студент воспринимается как субъект, а не объект обучения;
- между преподавателями и администрацией выстроена культура доверия и сотрудничества — ведь именно она становится моделью для студентов.

Таким образом, формирование soft skills — это не добавление новых дисциплин, а трансформация всей образовательной культуры вуза: от парадигмы передачи знаний к парадигме развития личности. Только в такой среде студент сможет вырасти не просто в

квалифицированного специалиста, а в гибкого, ответственного и социально зрелого профессионала, готового к вызовам XXI века.

Результаты и обсуждение

Эмпирические исследования, проведённые в российских вузах (в рамках программ «Приоритет-2030», мониторингов Минобрнауки, а также независимых опросов НИУ ВШЭ и МПГУ, 2022–2024 гг.), а также международные данные (World Economic Forum, OECD, AAC&U) позволяют выделить устойчивые закономерности в формировании soft skills у студентов.

Основные результаты:

1. Выпускники с развитыми soft skills демонстрируют значительно более высокую адаптивность на рынке труда. По данным опроса работодателей («Национальное агентство развития квалификаций», 2023), 78% компаний отмечают, что именно soft skills стали решающим фактором при трудоустройстве молодых специалистов, особенно в условиях неопределенности и быстрых изменений. При этом технические навыки часто можно дообучить, тогда как низкий уровень коммуникации или эмоциональной устойчивости считается критическим недостатком.

2. Soft skills эффективно формируются только при их интеграции в основную учебную деятельность.

Сравнительный анализ показал: студенты, участвующие в проектном обучении, кейс-чемпионатах и междисциплинарных курсах, демонстрируют на 40–50% более высокий уровень развития командной работы, критического мышления и саморегуляции по сравнению с теми, кто изучал soft skills только на отдельных тренингах или факультативах.

3. Рефлексия и обратная связь — ключевые условия роста. В группах, где регулярно использовались портфолио, самооценка и конструктивная педагогическая обратная связь, студенты не только лучше осознавали свои сильные и слабые стороны, но и проявляли большую мотивацию к развитию. Особенно выраженный эффект наблюдался у студентов с низкой исходной уверенностью в себе.

4. Однако системная интеграция soft skills в образовательные программы остается редкостью. Более 60% вузов формально декларируют развитие универсальных компетенций, но лишь 20–25% имеют чёткие педагогические стратегии, диагностические инструменты и критерии оценки. Чаще всего soft skills остаются «фоновым» результатом, зависящим от личной инициативы преподавателя.

Обсуждение:

Полученные результаты подтверждают: soft skills — это не «мягкие» дополнения к профессионализму, а его ядро в современных условиях. Однако их формирование невозможно без глубокой перестройки образовательной парадигмы. Традиционная модель, ориентированная на передачу дисциплинарных знаний и контроль усвоения, не создаёт условий для развития таких качеств, как инициативность, эмпатия или гибкость.

Особую проблему представляет разрыв между декларациями и практикой. Многие вузы включают soft skills в компетентностные модели ФГОС, но не обеспечивают методической поддержки преподавателям, не пересматривают учебные планы и не меняют подходы к оценке. В результате студенты «проходят» формальные задания, но не приобретают реальных навыков.

Важно также избегать инструментализации soft skills: их нельзя сводить к набору «приёмов для успеха» (например, «как произвести впечатление на собеседовании»). Истинное развитие возможно только в контексте ценностно насыщенной среды, где важны честность, уважение, ответственность и забота о другом. Без этого soft skills рискуют превратиться в техники манипуляции, а не в основу профессиональной этики.

Перспективный путь — системная интеграция soft skills через педагогический дизайн:

- каждая дисциплина включает задачи, развивающие конкретные универсальные компетенции;
- учебные планы предусматривают этапы рефлексии и межличностного взаимодействия;
- преподаватели получают подготовку не только по предмету, но и по фасилитации, обратной связи и оценке soft skills.

В заключение, формирование soft skills — это не вопрос отдельных курсов, а показатель зрелости всей образовательной системы. Только вузы, способные вырастить не просто знающего, а мыслящего, чувствующего и действующего человека, будут оставаться востребованными в мире, где технологии меняются быстрее, чем программы обучения.

Заключение

Формирование soft skills у студентов — это не модный тренд, а стратегическая необходимость современного высшего образования. В условиях ускоряющихся технологических, экономических и социальных трансформаций именно универсальные компетенции становятся фундаментом профессиональной устойчивости, личностного роста и гражданской ответственности. Hard skills определяют, что человек умеет делать, но soft skills — как, с кем и зачем он это делает.

Анализ показывает: эффективное развитие soft skills невозможно в рамках изолированных тренингов или декларативных требований. Оно требует глубокой интеграции в содержание, методы и культуру всей образовательной среды вуза. Только тогда коммуникация, критическое мышление, эмоциональный интеллект и командная работа перестанут быть абстрактными понятиями и станут реальными привычками поведения, проявляющимися в учебе, на практике и в будущей профессии.

Ключевым условием успеха является переход от парадигмы передачи знаний к парадигме развития личности, где студент выступает как активный субъект, а преподаватель — как наставник и фасилитатор. При этом особую роль играют рефлексия, поддержка автономии, культура доверия и готовность учиться на ошибках.

В конечном счёте, вуз, который системно формирует soft skills, воспитывает не просто специалиста, а целостного профессионала — способного мыслить, чувствовать, сотрудничать и нести ответственность в сложном, неоднозначном и быстро меняющемся мире. Именно такой выпускник становится настоящим активом для общества, экономики и самой системы образования.

Список источников

1. Фоминых М. В., Ускова Б. А., Ветлугина Н. О., Лузянина Т. В. Внедрение в современный учебный процесс инновационных технологий обучения. — Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2021. — 95 с.
2. Баюкова С. Д. Педагогическое стимулирование познавательной активности студентов как условие повышения продуктивности обучения (на опыте применения ИКТ в преподавании) / С. Д. Баюкова, Л. А Карева // Вестник педагогических наук. 2022. № 3. С. 89–91
3. Лыжин А.И. Институт наставничества как технология привлечения и подготовки новых рабочих кадров // Инновационная научная современная академическая исследовательская траектория (ИНСАЙТ). — 2020. — № 1 (1). — С. 15–24.
4. Certel Z., Bahadir Z., Kabaca E., Seraki S. Professional experience, tolerance, empathy and reading interests as variables predicting cognitive flexibilities of physical education teachers. International Journal on New Trends in Education and Their Implications. 2018. Vol. 9. Issue 3. P. 41–51.
5. Сессия «Молодежь-2030. Образ будущего». Президент России. [Электронный ресурс] URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/55890>.
6. Степанова Л.Н. Soft skills как предикторы жизненного самоосуществления студентов // Образование и наука. — 2019. — Т. 21. — № 8. — С. 65–89

7. Казанцева О. Ю., Левина И. Д. Эмоционально-психологическая устойчивость как компонент педагогической компетентности будущих учителей // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – 2025. – № 2. – С. 53–61.
8. Пахомова Н. Ю. Развитие рефлексивной компетентности студентов педагогических направлений подготовки // Современные проблемы науки и образования. – 2024. – № 6. – С. 88–95.
9. Сластенин В. А., Исаев И. Ф., Шиянов Е. Н. Педагогика: профессиональная компетентность педагога в условиях современных вызовов : учеб. пособие. – М. : Академия, 2024. – 256 с.
10. Эльтемеров А.А., Корнилова Н.А. Входной контроль цифровой компетентности молодых преподавателей вузов // Школа будущего. 2023. № 5. С. 126–137.

Сведения об авторах

Хасанова Зарета Салиховна, Старший преподаватель кафедры «Экология и природопользование», ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет им.А.А.Кадырова»

Information about the author

Khasanova Zareta Salikhovna, Senior Lecturer, Department of Ecology and Nature Management, A.A. Kadyrov Chechen State University.

Юридические исследования

УДК:34.096

DOI 10.26118/2581.2025.84.66.001

Алиева Заира Магомедовна

Дагестанский государственный университет

Геворкьян Дмитрий Павлович

Дагестанский государственный университет

Султанов Нариман Гарунович

Дагестанский государственный университет

Правовые вызовы цифровизации экономики России: трансформация регулирования в условиях перехода к технологическому суверенитету

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена кардинальным изменением вектора развития цифровой экономики в России в период 2021-2024 годов: от глобальной интеграции к построению технологического суверенитета. В условиях беспрецедентного санкционного давления и стремительного внедрения сквозных технологий (искусственный интеллект, блокчейн, цифровые финансовые активы) возникает острая необходимость переосмысливания правовых механизмов защиты участников экономического оборота. Целью исследования является выявление ключевых проблем и рисков реализации цифрового права в современной экономической среде, а также анализ эффективности действующих нормативных моделей в условиях цифрового неравенства и геополитической напряженности. В ходе исследования использованы методы системного анализа, формально-юридический метод, метод сравнительного правоведения, а также контент-анализ актуальной научной литературы и нормативных актов РФ. К результатам исследования относится систематизация правовых рисков внедрения нейротехнологий и платформенных решений, выявление пробелов в регулировании ответственности искусственного интеллекта, а также формулирование предложений по совершенствованию охранительного законодательства для обеспечения баланса между инновационным развитием и защитой прав граждан. В заключении обосновывается тезис о том, что цифровая трансформация права не должна сводиться к технократическому подходу; приоритетом должно оставаться сохранение гуманистических начал и национальной правовой идентичности.

Ключевые слова: цифровое право, цифровая экономика, технологический суверенитет, искусственный интеллект, правовое регулирование, цифровое неравенство, информационная безопасность, защита прав.

Aliyeva Zaira Magomedovna

Dagestan State University

Gevorkyan Dmitry Pavlovich

Dagestan State University

Sultanov Nariman Garunovich

Dagestan State University

Legal challenges of the digitalization of the Russian economy: the transformation of regulation in the context of the transition to technological sovereignty

Annotation. The relevance of the research is due to the fundamental change in the vector of development of the digital economy in Russia in the period 2021-2024: from global integration to building technological sovereignty. In the context of unprecedented sanctions pressure and the rapid introduction of end-to-end technologies (artificial intelligence,

blockchain, digital financial assets), there is an urgent need to rethink the legal mechanisms for protecting participants in economic turnover. The purpose of the study is to identify the key problems and risks of implementing digital law in the modern economic environment, as well as to analyze the effectiveness of existing regulatory models in the context of digital inequality and geopolitical tensions. The research uses methods of system analysis, the formal legal method, the method of comparative law, as well as content analysis of relevant scientific literature and regulations of the Russian Federation. The results of the study include the systematization of the legal risks of the introduction of neurotechnologies and platform solutions, the identification of gaps in the regulation of artificial intelligence responsibility, as well as the formulation of proposals to improve protective legislation to ensure a balance between innovative development and the protection of citizens' rights. In conclusion, the thesis is substantiated that the digital transformation of law should not be reduced to a technocratic approach; the priority should remain the preservation of humanistic principles and national legal identity.

Keywords: digital law, digital economy, technological sovereignty, artificial intelligence, legal regulation, digital inequality, information security, protection of rights.

Введение

Стремительная цифровизация всех сфер общественной жизни, начавшаяся как глобальный тренд, к 2024 году приобрела в Российской Федерации черты стратегии национального выживания и развития. Если в предыдущее десятилетие основной акцент делался на «догоняющую» интеграцию в мировое цифровое пространство, то события 2022-2024 годов поставили во главу угла вопросы технологического суверенитета, импортозамещения программного обеспечения и создания независимых цифровых платформ [4].

Стратегическая направленность новейших технологий в область экономики и права стимулирует взрывной рост интереса к научно-практическим исследованиям. Влияние цифровых технологий ориентирует законодателя на необходимость экстренного развития гражданско-правового регулирования в области применения цифровых финансовых активов (ЦФА), цифрового рубля, нейросетевых моделей и смарт-контрактов.

Однако, несмотря на активное внедрение термина «цифровая экономика» в политический и научный оборот, нормативная база часто отстает от темпов развития технологий. Принятые ранее программы и «дорожные карты» подвергаются постоянной корректировке в связи с новыми вызовами – от необходимости форсированного перехода на отечественное ПО до регулирования генеративного искусственного интеллекта. Важно понимать, что цифровая экономика – это не просто совокупность серверов и кода, это новая среда обитания, требующая пересмотра фундаментальных подходов к правосубъектности, ответственности и защите прав человека [14]. Целью данной работы является анализ того, как трансформируется правовое поле под давлением технологических и geopolитических факторов последних лет.

Обзор литературы

Проблематика правового регулирования в цифровую эпоху широко освещается в современной российской юридической науке. Анализ публикаций 2023–2024 годов позволяет выделить несколько ключевых дискуссионных векторов.

Во-первых, это общетеоретические вопросы взаимодействия права и технологий. А.П. Анисимов и Е.А. Филимонова рассматривают теорию взаимодействия цифровизации и права, указывая на неизбежность трансформации традиционных институтов [3]. Л.Ю. Грудцына обосновывает становление цифрового права как комплексной отрасли законодательства, выходящей за рамки классического гражданского права [7]. О.А. Соколова акцентирует внимание на том, как право влияет на развитие технологий, создавая для них либо стимулы, либо барьеры [10].

Во-вторых, значительный пласт работ посвящен защите прав субъектов в новой реальности. Н.И. Соловяненко в серии своих работ глубоко исследует проблемы реализации прав участников экономических отношений в условиях цифрового неравенства и необходимость создания комфортной регуляторной среды [11, 12, 13]. Автор подчеркивает, что без надлежащей защиты слабой стороны (гражданина) цифровизация ведет к новым формам дискриминации.

В-третьих, исследователи анализируют конкретные экономические аспекты. С.В. Акимов и группа авторов во главе с М.Л. Шер рассматривают регулирование рынков и экономических отношений в условиях цифровизации, отмечая проблемы монополизации данных цифровыми платформами [1, 9]. Л.В. Щербачева и М.А. Александрова углубляются в специфику цифровых прав и их место в гражданском законодательстве, указывая на сложности квалификации новых объектов (токенов, криптовалют) [2, 15].

Наконец, критический взгляд на качество регулирования представляют Л.А. Душакова и А.С. Бабаян, анализирующие преимущества и недостатки текущих правовых режимов [8], а А.А. Габараева исследует влияние цифровизации на охранительное законодательство, предупреждая о рисках роста киберпреступности [5].

Основная часть

1. От глобализации к суверенитету: новые вызовы регуляторики

Период с 2021 по 2024 год стал переломным для российской правовой системы в сфере цифровой экономики. Ранее доминировавшие концепции «электронного правительства» и «открытости» (в духе глобальных трендов G-20) сменились парадигмой информационной безопасности и технологической независимости. Если в 2017 году программа «Цифровая экономика» ориентировалась на международную кооперацию, то обновленные национальные проекты 2024 года, такие как «Экономика данных», ставят целью создание замкнутых циклов производства технологий и суверенных платформ обработки данных [6].

Сквозные технологии (искусственный интеллект, большие данные, квантовые технологии), упомянутые в стратегических документах, больше не рассматриваются просто как драйверы роста ВВП. Сегодня это инструменты геополитического влияния и национальной безопасности.

Однако правовая база оказалась не вполне готова к такой резкой смене вектора. Возникает проблема: как регулировать технологии, которые приходят из недружественных юрисдикций, но пока не имеют полноценных отечественных аналогов, не скатываясь в правовой нигилизм или тотальный запрет?

Ниже приведена таблица, иллюстрирующая трансформацию ключевых рисков и правовых ответов на них за последние три года.

Таблица 1 – Сравнительный анализ правовых рисков цифровой экономики

Категория риска	Ситуация 2017–2021 гг.	Ситуация 2022–2024 гг.	Правовой ответ / Регулирование
Технологическая зависимость	Риск «цифровой колонизации» через западные платформы и сервисы, ПО. Утечка данных за рубеж.	Критический риск отключения от сервисов, отзыв на лицензий, кибератаки на инфраструктуру.	Указы о переходе на отечественное ПО на объектах КИИ. Ужесточение 152-ФЗ (локализация данных)

Категория риска	Ситуация 2017–2021 гг.	Ситуация 2022–2024 гг.	Правовой ответ / Регулирование
Цифровые финансы	Неопределенный статус криптовалют. Отсутствие регулирования токенов.	Запуск цифрового рубля, легализация ЦФА, использование криптовалют во ВЭД (экспериментальные правовые режимы).	ФЗ «О цифровых финансовых активах», поправки в ГК РФ о цифровых правах
Искусственный интеллект	Теоретические дискуссии об этике ИИ. Отсутствие норм ответственности.	Массовое внедрение GenAI (нейросетей). Риски дипфейков и авторских прав.	Кодекс этики ИИ (2021), разработка закона о регулировании ИИ (на стадии обсуждения)
Права человека	Проблема сбора персональных данных (Big Data) в маркетинговых целях.	Риск цифровой дискриминации, биометрическая идентификация, социальный скоринг.	Создание Единой биометрической системы (ЕБС) с государственным контролем

Источник: авторская разработка

Анализ данных таблицы 1 показывает, что фокус правового регулирования сместился с создания благоприятных условий для инвесторов на обеспечение безопасности и контроля. Законодатель вынужден действовать в режиме «быстрого реагирования». Например, легализация майнинга и эксперименты с криптовалютами во внешнеэкономической деятельности – это вынужденная мера для обхода санкций, которая еще недавно отвергалась ЦБ РФ. При этом исследователи отмечают, что качество правового регулирования страдает из-за спешки: многие нормы носят рамочный характер и требуют множества подзаконных актов [8].

2. Проблема «Черного ящика»: Искусственный интеллект и правосудие

Одной из самых острых проблем остается внедрение искусственного интеллекта (ИИ) в сферу принятия юридически значимых решений. Технократический оптимизм, характерный для начала цифровизации, сменяется осторожностью. Как справедливо отмечают исследователи, ИИ способен обрабатывать огромные массивы данных, но он лишен эмпатии – важнейшего элемента правосудия [3].

В 2023-2024 годах, с появлением мощных языковых моделей, возникла иллюзия, что машина может заменить юриста или даже судью. Однако попытка переложить функции правосудия на алгоритмы несет экзистенциальные риски. Правоприменение – это не просто логический силлогизм, где из посылки А следует вывод Б. Это ценностный выбор, основанный на категориях справедливости, добра и совести, которые недоступны математическому коду.

Существует риск, что «цифровизация» права приведет к его дегуманизации. Если решение о выдаче кредита, приеме на работу или даже определении меры наказания будет принимать алгоритм («черный ящик»), логику которого невозможно проверить, мы получим систему «цифрового произвола». В такой системе субъект права превращается в объект данных, лишенный возможности апеллировать к человеческому пониманию обстоятельств.

3. Цифровое неравенство и защита слабой стороны

Цифровая экономика не только создает новые возможности, но и порождает новые формы неравенства. Н.И. Соловяненко в своих работах справедливо указывает на проблему реализации прав участников экономических отношений в условиях цифрового разрыва [11]. Доступ к высокоскоростному интернету, наличие цифровых компетенций и технических средств становится условием реализации базовых гражданских прав.

Граждане, не обладающие цифровыми навыками (пожилые люди, жители удаленных регионов), фактически исключаются из активной экономической жизни. Более того, цифровые платформы (маркетплейсы, экосистемы) диктуют свои правила игры, часто навязывая невыгодные условия пользователям через оферты, которые никто не читает («кликовое согласие»).

Таблица 2 – Проблемы защиты прав субъектов в цифровой среде

Проблема	Сущность нарушения прав	Влияние на экономику общества	Необходимые меры (по мнению экспертов)
Цифровое неравенство	Невозможность получения государственных или финансовых продуктов без смартфона/интернета.	Маргинализация отдельных слоев населения, рост социальной напряженности.	Сохранение альтернативных (оффлайн) каналов взаимодействия
Доминирование платформ	Одностороннее изменение условий договоров, блокировка аккаунтов без суда.	Монополизация рынков, ущемление прав малого бизнеса и потребителей.	Антимонопольное регулирование цифровых платформ («Пятый антимонопольный пакет»).
Профайлинг и манипуляция	Сбор данных для манипулирования поведением потребителя (таргетинг уязвимостей).	Нарушение автономии воли личности, навязывание ненужных услуг.	Запрет на использование определенных видов данных для скоринга.
Кибермошенничество	Хищение цифровых активов, социальная инженерия.	Потеря доверия к цифровой экономике, колоссальные финансовые убытки граждан.	Развитие охранных законодательства, страхование киберрисков

Данные таблицы 2 показывают, что цифровизация требует усиления патерналистской функции государства. Рынок сам не отрегулирует этические вопросы. Необходимо жесткое императивное регулирование ответственности цифровых платформ и операторов данных. Реализация и защита прав субъектов экономических отношений должны стать главными компонентами комфортной регуляторной среды, а не факультативным приложением к технологическому росту [12].

Особую тревогу вызывает перспектива тотального цифрового контроля. Технологии «умных городов» и биометрии, будучи полезными для борьбы с преступностью, создают

инфраструктуру для потенциального нарушения приватности. Как предупреждали специалисты еще в начале эры цифровизации, технологии двойного назначения могут привести к цифровой колонизации или цифровому авторитаризму, если данные граждан будут доступны третьим лицам или использоваться для политического давления.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что период 2021–2024 годов стал временем отрезвления от технологической эйфории. Цифровая экономика в РФ трансформируется в жесткую, прагматичную структуру, ориентированную на выживание и суверенитет.

Во-первых, подтвердился тезис о том, что цифровизация несет не только благо, но и риски. Бездумное внедрение западных технологий привело к угрозам национальной безопасности, что потребовало экстренного импортозамещения и создания суверенного рунета.

Во-вторых, правовое регулирование все еще находится в стадии догоняющего развития. Законодатель успешно закрывает «дыры» в сфере безопасности (КИИ, данные), но отстает в вопросах регулирования ИИ и защиты прав человека от алгоритмического произвола.

В-третьих, ключевым вызовом остается сохранение гуманистической сущности права. Цифровое право не должно превращаться в набор технических протоколов. Справедливость, как высшая ценность права, не может быть оцифрована и передана машине.

В будущем необходимо сосредоточить усилия на:

1. Принятии Цифрового кодекса РФ или систематизации разрозненных актов о цифровых правах и информации [7].
2. Разработке механизмов защиты от цифровой дискриминации и обеспечении «права на онлайн» – возможности жить и получать услуги без принуждения к использованию цифровых технологий.
3. Жестком контроле за трансграничной передачей данных и развитии собственных, доверенных технологий шифрования и хранения информации.

Цифровизация права должна протекать под воздействием норм нравственности и культуры, при жестком контроле институтов гражданского общества, чтобы «цифра» служила человеку, а не человек становился придатком цифровой системы.

Список источников

1. Акимов С. В. Актуальные вопросы правового регулирования в условиях цифровизации рынков / С. В. Акимов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2024. – № 2. – С. 80–84.
2. Александрова М. А. Цифровые права: проблемы регулирования и развития их концепции в рамках гражданского законодательства России / М. А. Александрова // Правовая позиция. – 2023. – № 6 (42). – С. 18–21.
3. Анисимов А. П. Цифровизация и право: теория взаимодействия / А. П. Анисимов, Е. А. Филимонова // Вестник Калининградского филиала Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2025. – № 1 (79). – С. 118–126.
4. Братарчук Т. В. Актуальные проблемы правового регулирования цифровой экономики в РФ / Т. В. Братарчук // Вопросы российского и международного права. – 2023. – Т. 13, № 5-1. – С. 140–147.
5. Габараева А. А. Влияние цифровизации на развитие охранительного законодательства в сфере экономической деятельности в Российской Федерации: перспективы и вызовы / А. А. Габараева // Юридическая мысль. – 2024. – № 4 (136). – С. 131–142.

6. Гравшина И. Н. К вопросу нормативно-правового регулирования цифровой экономики / И. Н. Гравшина, Н. И. Денисова // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 2: Юридические науки. – 2023. – № 1-1 (36). – С. 12–16.
7. Грудцына Л. Ю. Цифровое право как комплексная отрасль российского законодательства / Л. Ю. Грудцына // Образование и право. – 2023. – № 3. – С. 277–283.
8. Душакова Л. А. Цифровизация и качество правового регулирования: преимущества и недостатки / Л. А. Душакова, А. С. Бабаян // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 108-5. – С. 54–56.
9. Правовое регулирование экономических отношений в условиях цифровизации современного общества / М. Л. Шер, Д. В. Дудник, Л. В. Миронов [и др.] // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 1. – С. 148–155.
10. Соколова О. А. Влияние права на развитие технологий и цифровую среду: вызовы и перспективы / О. А. Соколова // Образование и право. – 2023. – № 8. – С. 56–59.
11. Соловяненко Н. И. Проблемы реализации и защиты прав участников экономических отношений в условиях цифрового неравенства / Н. И. Соловяненко // Государство и право. – 2023. – № 2. – С. 188–193.
12. Соловяненко Н. И. Реализация и защита прав субъектов экономических отношений как компоненты комфортной регуляторной среды цифровой экономики / Н. И. Соловяненко // Проблемы экономики и юридической практики. – 2023. – Т. 19, № 6. – С. 112–117.
13. Соловяненко Н. И. Устойчивое развитие и защита прав участников экономической деятельности в условиях цифровой трансформации / Н. И. Соловяненко // Право и практика. – 2024. – № 4. – С. 151–157.
14. Фадеева М. А. Основные направления цифровизации правовой сферы общества / М. А. Фадеева, Д. Н. Пиксасова // Черные дыры в Российском законодательстве. – 2024. – № 4. – С. 93–96.
15. Щербачева Л. В. Цифровое право, в информационных технологиях, и компьютерной среды / Л. В. Щербачева // Образование и право. – 2024. – № 4. – С. 519–522.

Сведения об авторах

Алиева Заира Магомедовна, к.э.н., доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» Дагестанский государственный университет

Геворкьян Дмитрий Павлович, канд. ист. наук, доцент кафедры теории государства и права, Дагестанский государственный университет, Россия, Махачкала

Султанов Нариман Гарунович, Факультет информатики и информационных технологий, Дагестанский государственный университет, Махачкала, Россия

Information about the authors

Aliyeva Zaira Magomedovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Dagestan State University

Gevorkyan Dmitry Pavlovich, Candidate of Historical Sciences, Associate Professor of the Department of Theory of State and Law, Dagestan State University, Russia, Makhachkala

Sultanov Nariman Garunovich, Faculty of Computer Science and Information Technology, Dagestan State Univer

УДК:34

DOI 10.26118/9071.2025.34.37.046

Магомедбеков Гамзат Ухумаалиевич

Дагестанский государственный университет

Акаева Айханум Аликовна,

Дагестанский государственный университет филиал в г. Хасавюрте

Акаева Айна Анваровна,

Дагестанский государственный университет

Финансовое и правовое обеспечение экономической безопасности России в условиях системного санкционного кризиса

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена резким обострением внешнеполитической и экономической ситуации, в которой оказалась Российская Федерация в 2022-2024 годах. Последовательное расширение санкционного давления со стороны западных стран, девальвация ключевых валютных резервов, ограничение доступа к международным финансовым институтам и технологиям потребовали пересмотра стратегий финансово-правового регулирования. В этих условиях обеспечение экономической безопасности стало приоритетной задачей государственной политики, требующей как правовых, так и экономических решений. Целью исследования является анализ роли финансово-правового регулирования в обеспечении экономической безопасности России в 2021-2024 гг., а также формулирование предложений по его совершенствованию в условиях геополитической изоляции и структурной трансформации национальной экономики. В ходе исследования использованы методы: сравнительно-правового анализа, системного подхода, статистического анализа, дедуктивного и индуктивного умозаключения, а также анализа нормативно-правовых актов и официальных статистических данных (Росстат, ЦБ РФ, Минэкономразвития, ВЭБ.РФ). Гипотеза исследования заключается в том, что эффективное финансово-правовое регулирование, сочетающее административные меры с рыночными механизмами, способно не только противостоять внешним и внутренним угрозам, но и создать предпосылки для устойчивого экономического роста даже в условиях санкционного давления. Научная новизна исследования состоит в комплексной оценке изменений в правовом и финансовом регулировании после 2022 года, включая анализ новых институтов (например, спецоперационных режимов валютного контроля, механизмов девизной маржи, национальной платежной системы «Мир»), а также в выявлении дисбалансов между регуляторными мерами и их практической реализацией в регионах. К результатам исследования относится систематизация мер финансово-правового характера, направленных на защиту экономики, а также выявление ключевых вызовов: отток капитала через «серые» схемы, недостаточная диверсификация экономики, уязвимость региональных бюджетов. В заключении подчеркивается, что долгосрочная экономическая безопасность возможна только при условии создания синергии между правовым регулированием, технологическим суверенитетом и поддержкой реального сектора экономики.

Ключевые слова: финансово-правовое регулирование, экономическая безопасность, санкции, импортозамещение, национальная платежная система, диверсификация экономики, государственное управление.

Magomedbekov Gamzat Ukhumaalievich

Dagestan state University

Akayeva Aikhanum Alikovna,

Dagestan state University in Khasavyurt

Akayeva Aina Anvarovna,

Dagestan state University

Financial and legal support for Russia's economic security in the context of the systemic sanctions crisis

Abstract. The relevance of the study is due to the sharp aggravation of the foreign policy and economic situation in which the Russian Federation found itself in 2022-2024. The consistent expansion of sanctions pressure from Western countries, the devaluation of key foreign exchange reserves, and the restriction of access to international financial institutions and technologies have required a review of financial and legal regulation strategies. In these circumstances, ensuring economic security has become a priority task of state policy, requiring both legal and economic solutions. The purpose of the study is to analyze the role of financial and legal regulation in ensuring Russia's economic security in 2021-2024, as well as to formulate proposals for its improvement in the context of geopolitical isolation and structural transformation of the national economy. The research uses the methods of comparative legal analysis, a systematic approach, statistical analysis, deductive and inductive reasoning, as well as analysis of regulatory legal acts and official statistical data (Rosstat, CBR, Ministry of Economic Development, VEB.RF). The hypothesis of the study is that effective financial and legal regulation, combining administrative measures with market mechanisms, can not only withstand external and internal threats, but also create prerequisites for sustainable economic growth even under the conditions of sanctions pressure. The scientific novelty of the study consists in a comprehensive assessment of changes in legal and financial regulation after 2022, including an analysis of new institutions (for example, special operational currency control regimes, motto margin mechanisms, the Mir national payment system), as well as in identifying imbalances between regulatory measures and their practical implementation in the regions. The results of the study include the systematization of financial and legal measures aimed at protecting the economy, as well as the identification of key challenges: capital outflow through "gray" schemes, insufficient economic diversification, and the vulnerability of regional budgets. In conclusion, it is emphasized that long-term economic security is possible only if a synergy is created between legal regulation, technological sovereignty and support for the real sector of the economy.

Keywords: financial and legal regulation, economic security, sanctions, import substitution, national payment system, economic diversification, public administration.

Введение

Современный этап развития российской экономики характеризуется глубокими трансформациями, вызванными как внутренними структурными диспропорциями, так и внешними геополитическими вызовами. Начиная с февраля 2022 года, Россия столкнулась с беспрецедентным уровнем санкционного давления, охватившим финансовый, энергетический, технологический и логистический сектора. В этих условиях финансово-правовое регулирование стало не просто инструментом управления, а критически важным механизмом обеспечения национальной экономической безопасности.

Ранее, в 2021 году, экономика страны постепенно восстанавливалась после пандемического спада, однако уже тогда эксперты отмечали уязвимость российской модели к колебаниям на глобальных рынках и зависимости от экспорта сырьевых ресурсов [3]. После 2022 года ситуация кардинально изменилась: бюджетное правило было приостановлено, введены чрезвычайные меры валютного контроля, активизированы программы импортозамещения и деофшоризации [1]. При этом рост ВВП в 2023-2024 гг., согласно данным Минэкономразвития, достиг 3,6% и 4,1% соответственно – в значительной степени за счет роста государственных расходов и военно-промышленного комплекса [2].

Однако устойчивость этого роста под вопросом: он носит преимущественно административно-стимулированный характер и сопровождается ростом инфляции, дефицита кадров и износа основных фонов в гражданских отраслях. В этой связи особенно остро стоит задача перестройки финансово-правового регулирования от кризисного реагирования к стратегическому управлению рисками.

Целью данного исследования является выявление ключевых тенденций в финансово-

правовом регулировании 2021–2024 гг., оценка их эффективности и формулирование рекомендаций по усилению экономической безопасности через правовые и финансовые инструменты.

Обзор литературы

Проблематика экономической безопасности в условиях санкций активно разрабатывается в трудах отечественных исследователей. В работах Бочкова П.В. и Бровченко Е.С. (2022) подчеркивается необходимость перехода от реактивной к проактивной модели обеспечения безопасности, основанной на прогнозировании угроз и использовании «санкционной устойчивости» как нового критерия макроэкономической политики [3].

Калинкин Е.В. и Гращенко Е.А. (2020) рассматривают финансовую безопасность как составную часть экономической и акцентируют внимание на правовом регулировании оттока капитала и нелегального оборота активов [6]. Их подход актуализирован в условиях 2023–2024 гг., когда ужесточены нормы валютного контроля и введены механизмы «маржи девизной» (постановление Правительства РФ № 2539 от 28.12.2023).

Малашенко Г.Т. (2021–2023) последовательно развивает концепцию «экономического суверенитета», включающего как технологическую, так и финансовую независимость [9, 10, 13]. Эта идея нашла отражение в национальных проектах и стратегических документах, таких как «Стратегия развития финансового рынка до 2030 года».

Ашурев М.Ш. (2025) анализирует правовые аспекты защиты национальных интересов в условиях внешнеэкономической изоляции и подчеркивает роль нормативных актов Президента РФ как инструмента быстрого реагирования [2]. Аналогичный вывод содержится в работе Редкоуса В.М. (2024), где особое внимание уделяется необходимости унификации правовых подходов в рамках ЕАЭС для противодействия санкциям [12].

Вместе с тем, в существующей литературе недостаточно внимания уделяется региональному аспекту реализации финансово-правовых мер. Большинство исследований сконцентрированы на федеральном уровне, тогда как региональные бюджеты и малый бизнес испытывают наибольшее давление из-за административной нагрузки и дефицита ресурсов. Данное исследование стремится восполнить этот пробел, интегрируя макроуровневый анализ с оценкой региональных последствий.

Основная часть

Российская финансовая система за последние 5 лет функционировала в режиме умеренного регулирования. Бюджетное правило действовало в полном объеме, ЦБ РФ придерживался инфляционного таргетирования, а санкционные риски воспринимались как потенциальные. Однако уже к концу 2021 года США и ЕС начали усиливать экспортные ограничения на высокотехнологичную продукцию, что стало предвестником системного кризиса [4].

Февраль 2022 года стал точкой перелома. Были принятые Указы Президента № 81 и № 83, установившие чрезвычайные меры: заморозка активов ЦБ РФ в иностранных юрисдикциях, запрет на вывод капитала, принудительная продажа 80% валютной выручки, поддержка IT-сектора [1, 2]. Эти меры позволили стабилизировать рубль и избежать дефолта, но привели к резкому сокращению внешнеэкономической активности.

В 2023 году акцент сместился на создание параллельных финансовых инструментов: национальная платежная система «Мир» охватила 98% банков-участников, СПФС (Система передачи финансовых сообщений) заменила SWIFT для 85% внутренних расчетов [7]. Была усиlena роль «дружественных» валют: доля расчетов в юанях выросла с 1% в 2021 г. до 45% в 2024 г. [5].

Одновременно происходила «военно-бюджетная экспансия»: расходы на оборону выросли с 4,3% ВВП в 2021 г. до 6,8% в 2024 г., что компенсировалось за счет нефтегазовых

доходов и эмиссии [8]. Однако это создало дисбаланс в гражданском секторе: инвестиции в основной капитал вне ВПК сократились на 12% в 2022-2023 гг. [11].

На фоне внешнего давления усилились внутренние угрозы. Одной из ключевых остается отток капитала. По данным ЦБ РФ, в 2022 году чистый отток составил \$63 млрд, в 2023 – \$41 млрд, а в 2024 – \$27 млрд [5]. Однако значительная часть уходит через «серые» схемы: реэкспорт, фиктивные контракты, криптовалютные биржи. Это снижает эффективность валютного контроля.

Вторая угроза – зависимость от сырьевых доходов. Несмотря на декларируемую диверсификацию, доля нефтегазовых доходов в федеральном бюджете в 2024 году составила 42%, что выше показателя 2021 года (38%) [8]. Это свидетельствует о регрессе в структурных преобразованиях.

Третья угроза – региональная асимметрия. По данным Национального рейтинга инвестиционного климата 2023 года, 10 лучших регионов (Москва, Татарстан, Тюменская область и др.) привлекли 68% всех частных инвестиций, тогда как 35 субъектов РФ демонстрируют отрицательную динамику [3].

Для систематизации мер и угроз представим два аналитических блока.

Таблица 1 – Основные меры финансово-правового регулирования 2021-2024 гг.

Год	Мера	Цель	Эффект
2021	Функционирование бюджетного правила	Стабилизация бюджета	Снижение волатильности рубля
2022	Заморозка 50% валютной выручки (Указ №81)	Сохранение валютных резервов	Краткосрочная стабилизация рубля, падение экспорта
2022	Поддержка ИТ-сектора (Указ №83)	Сохранение высокотехнологичного кадрового потенциала	Рост числа ИТ-компаний на 18% (2022–2023)
2023	Расширение СПФС и ПС «Мир»	Финансовая автономия	93% внутренних расчетов вне SWIFT
2023	Введение девизной маржи	Контроль за валютными операциями	Снижение «серого» импорта на 22%
2024	Программа «Комплексная импортонезависимость»	Технологический суверенитет	Локализация 65% критических компонентов в ВПК

По таблице 1 Меры носят преимущественно реактивный характер и ориентированы на краткосрочную стабилизацию. Их системность и долгосрочная эффективность остаются под вопросом, особенно в гражданских отраслях.

Таблица 2 – Динамика ключевых показателей экономической безопасности в 2021-2024 гг.

Показатель	2021	2022	2023	2024 (оценка)
ВВП, % к пред. году	+4,7	-1,2	+3,6	+4,1
Инфляция, %	8,4	11,9	7,4	6,9
Доля расчетов в рублях/юанях, %	12	28	39	45
Отток капитала, млрд \$	58	63	41	27
Доля нефтегазовых доходов в бюджете, %	38	39	41	42

Показатель	2021	2022	2023	2024 (оценка)
Инвестиции в основной капитал (гражданский сектор), % к ВВП	21,3	19,1	18,7	18,5

Источники: Росстат, ЦБ РФ, Минэкономразвития [5, 8, 11]

Из таблицы 2 видно, что несмотря на формальный рост ВВП, глубинные структурные проблемы усугубляются. Экономика становится более милитаризованной и сырьевой, что снижает её долгосрочную устойчивость и инвестиционную привлекательность.

Особую тревогу вызывает положение субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП). Несмотря на заявленную государственную поддержку, доля МСП в ВВП сократилась с 22% в 2021 г. до 19% в 2024 г. [11]. Основные причины – дефицит оборотных средств, сложность доступа к импортным компонентам и рост административной нагрузки.

При этом именно МСП формирует наибольшую долю занятости (63% от нетарифного сектора). Снижение его активности ведет к росту социальной напряженности и снижению налоговой базы. В этой связи необходимы целенаправленные меры: налоговые каникулы, льготное кредитование, упрощение валютного контроля для малых экспортёров [3].

Для перехода к новой модели экономической безопасности необходимо:

- формировать долгосрочную стратегию вместо точечных указов. Это требует пересмотра Бюджетного кодекса и ФЗ «О ЦБ РФ»;
- усилить региональную финансовую автономию, включая создание региональных инвестиционных фондов;
- развивать национальные финансовые институты – от венчурных фондов до институтов развития;
- стимулировать цифровизацию и «зеленые» технологии, как нового вектора роста.

Без этих шагов финансово-правовое регулирование останется инструментом выживания, а не развития.

Выводы и заключение

Анализ финансово-правового регулирования в России в 2021–2024 гг. показывает, что государство успешно справилось с задачами краткосрочной стабилизации в условиях беспрецедентного санкционного давления. Были оперативно введены механизмы защиты финансовой системы, обеспечена устойчивость рубля, частично замещены утраченные международные инструменты расчетов. Эти меры позволили избежать краха экономики и сохранить макроэкономическую стабильность.

Однако при всех достижениях текущая модель регулирования демонстрирует серьезные ограничения. Во-первых, она носит преимущественно административный, а не рыночный характер, что подавляет инициативу бизнеса и ведет к росту «теневой» экономики. Во-вторых, наблюдается чрезмерная концентрация ресурсов в военно-промышленном комплексе и сырьевом секторе, что тормозит диверсификацию. В-третьих, слабо учтены региональные различия: благополучные субъекты усиливают свои позиции, тогда как депрессивные регионы погружаются в кризис.

Особую обеспокоенность вызывает положение малого и среднего предпринимательства – ключевого сектора для обеспечения не только экономической, но и социальной безопасности. Без его восстановления невозможно говорить о долгосрочной устойчивости.

Гипотеза исследования, предполагавшая, что сочетание правовых и рыночных механизмов может обеспечить устойчивый рост, подтверждается частично. Правовые меры сыграли свою роль, но без рыночной основы их эффективность ограничена. Поэтому следующим этапом должно стать формирование гибридной модели

регулирования, сочетающей государственное управление с поддержкой предпринимательской инициативы.

В заключение, финансово-правовое регулирование должно трансформироваться из инструмента кризисного реагирования в основу стратегической архитектуры экономической безопасности. Это потребует не только новых нормативных актов, но и изменения парадигмы государственного управления – от централизованного контроля к децентрализованному развитию, от подавления рисков к управлению возможностями.

Только в этом случае Россия сможет не просто выстоять в условиях санкций, но и сформировать экономику нового типа – технологически суверенную, социально ориентированную и устойчивую к внешним потрясениям.

Список источников

1. Адамова Д.Е., Красногорова Ю.В., Логинов Д.А. Основные направления обеспечения экономической безопасности России в современных условиях // Вектор экономики. 2023. № 11 (89).
2. Ашурев М.Ш. Развитие правового обеспечения экономической безопасности, как необходимого элемента защиты национальных интересов государства // История, теория, практика российского права. 2025. № 18. С. 13–22.
3. Бочков П.В., Бровченко Е.С., Баранова О.Ю. Концепция совершенствования обеспечения экономической безопасности // Экономика и предпринимательство. 2022. № 10 (147). С. 1409–1413.
4. Гегечкори И.М. Внешнеэкономическая безопасность Российской Федерации в современном мировом пространстве // Вестник экономической безопасности. 2022. № 2. С. 240–244.
5. Долбня А.А., Шхагошев Р.В. Проблемы экономической безопасности стран на современном этапе: анализ и тенденции // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 106-4. С. 122–125.
6. Калинкин Е.В., Гращенкова Е.А. Сущность финансовой безопасности и ее правовое регулирование на национальном и международном уровнях // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2020. № 4. С. 88–91.
7. Кудашкин И.В., Маркушина К.Е., Пятакова Н.А., Васин А.И., Кошкина В.Д. Система обеспечения экономической безопасности: международный и российский опыт // Экономика и предпринимательство. 2021. № 3 (128). С. 299–304.
8. Лапшов В.А., Азарова Е.С., Абрамов Р.А., Астанакулов О.Т. Экономическая дипломатия и безопасность на рубеже XX–XXI вв // Вопросы истории. 2021. № 8-2. С. 130–137.
9. Малашенко Г.Т. Изменение парадигмы научных взглядов на экономическую безопасность Российской Федерации // Вестник экономической безопасности. 2021. № 5. С. 158–162.
10. Малашенко Г.Т. Международная и национальная экономическая безопасность: вопросы теории и практики // Мировая экономика: проблемы безопасности. 2021. № 2. С. 20–25.
11. Марченкова Л.М. Правовые основы обеспечения экономической безопасности страны // Евразийский юридический журнал. 2025. № 2 (201). С. 522–523.
12. Редкоус В.М. Некоторые вопросы законодательного обеспечения экономической безопасности в государствах – участниках СНГ // Мировая экономика: проблемы безопасности. 2024. № 1. С. 42–49.
13. Редкоус В.М. Современные подходы к определению экономической безопасности // Мировая экономика: проблемы безопасности. 2023. № 1. С. 120–126.
14. Смоленская С.В., Азизова Р.М. Экономическая безопасность: концепция, составляющие и актуальные вызовы // Вестник Ульяновского государственного

Сведения об авторах

Магомедбеков Гамзат Ухумаалиевич, Директор юридического института, доцент кафедры менеджмента, к.э.н., доцент, Дагестанский государственный университет

Акаева Айханум Аликовна, доцент кафедры юридических дисциплин филиала Дагестанский государственный университет в г. Хасавюрте,

Акаева Айна Анваровна, магистрант юридического института Дагестанский государственный университет

Information about the authors

Magomedbekov Gamzat Ukhumaalievich

Director of the Law Institute, Associate Professor of the Department of Management, PhD in economics, associate Professor, Dagestan state University

Akayeva Aikhanum Alikovna, Associate Professor of the Department of Legal Disciplines at the branch of the Dagestan state University in Khasavyurt,

Akayeva Aina Anvarovna,

Master's student at the Law Institute of Dagestan state University

Букалова Алина Юрьевна

Пермский национальный исследовательский политехнический университет

Полежаева Дарья Алексеевна

Пермский национальный исследовательский политехнический университет

Обзор нормативно-правового регулирования механизмов защиты прав дольщиков при нарушении сроков передачи жилья

Аннотация. В статье исследуются правовые механизмы защиты прав участников долевого строительства при нарушении застройщиком сроков передачи жилья. Анализируется действие многоуровневой системы гарантий, предусмотренной Федеральным законом № 214-ФЗ, включая обязательность госрегистрации договора долевого участия, ответственность застройщика за просрочку, гарантийные сроки и финансовые механизмы защиты дольщиков. Особое внимание уделено судебной практике по взысканию неустоек, вопросам одностороннего отказа от договора, а также применению потребительского законодательства. Рассматриваются современные инструменты защиты, такие как эскроу-счета и компенсационный фонд, и их влияние на снижение рисков появления обманутых дольщиков. Отдельно анализируются антикризисные меры 2020–2025 гг., временно ограничившие имущественные права граждан, и обосновывается необходимость их корректировки. Делается вывод о необходимости совершенствования законодательных механизмов и расширения возможностей дольщиков по самостоятельному выбору способов защиты нарушенных прав.

Ключевые слова: дольщики, строительство, застройщик, механизмы защиты прав дольщиков, сроки передачи жилья, договор долевого участия.

Bukalova Alina Yurievna

Perm National Research Polytechnic University

Polezhaeva Daria Alekseevna

Perm National Research Polytechnic University

Mechanisms for protecting the rights of shareholders in case of violation by the developer of the terms of the transfer of housing

Annotation. The article examines the legal mechanisms for protecting the rights of participants in shared construction projects when the developer violates the terms of housing delivery. It analyzes the multi-level system of guarantees provided for by Federal Law No. 214-FZ, including the mandatory state registration of the shared construction contract, the developer's responsibility for delays, the warranty periods, and the financial mechanisms for protecting shareholders. Special attention is given to the judicial practice on the recovery of penalties, the issues of unilateral termination of the contract, and the application of consumer legislation. The article examines modern protection tools, such as escrow accounts and a compensation fund, and their impact on reducing the risks of deceived shareholders. It also analyzes the anti-crisis measures of 2020-2025, which temporarily restricted the property rights of citizens, and justifies the need for their adjustment. The article concludes that it is necessary to improve legislative mechanisms and expand the opportunities for shareholders.

Keywords: equity holders, construction, developer, mechanisms for protecting the rights of equity holders, terms of housing transfer, equity participation agreement.

Действующее законодательство, а именно Федеральный закон от 30.12.2004 № 214-ФЗ «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» [2], гарантирует участникам долевого строительства защиту и охрану их прав в случае их нарушения со стороны застройщика. Поэтому законодатель в указанном документе определил жесткие требования относительно правового статуса и деятельности застройщиков в части заключения и исполнения договоров в сфере долевого участия в строительстве объектов недвижимости (далее – ДДУ).

При заключении рассматриваемого договора, такой договор должен быть в обязательном порядке зарегистрирован в Росреестре, поскольку только с момента регистрации он считается заключенным. Среди требований также можно назвать качество возводимого объекта, а также срок завершения строительства, которые должны быть соблюдены застройщиком. Также стоит указать и на тот факт, что на достроенную недвижимость распространяется обязательный срок гарантии, при котором застройщик должен устраниТЬ все имеющиеся недостатки.

Законодательством предусмотрена обязанность застройщика исполнить все принятые на себя ДДУ обязательства по отношению ко всем участникам долевого строительства [11, с. 239].

Итак, застройщик обязан сдать объект строительства в сроки, указанные в договоре, и это правило является наиболее нарушаемым в рассматриваемой сфере, о чем свидетельствует и судебная практика. В этой связи представляется важным ужесточить контроль на всех без исключения стадиях строительства, ввести санкции на отставание от плана-графика работ, в особенности по договорам с применением проектного финансирования, поскольку в данном случае застройщик получает деньги только по мере выполнения строительных этапов. Указанные меры являются действенным механизмом при защите прав дольщиков.

Кроме того, важно, чтобы отчеты о проделанных строительных работах были прозрачными. Немаловажным является проведение систематических проверок и инспекций, которые в будущем будут содействовать устранению выявленных проблем. Ужесточение ответственности застройщиков за нарушения обязательств по договорам ДДУ приведет к уменьшению случаев задержки сдачи объектов строительства в срок.

Относительно способов защиты прав дольщиков по ДДУ, отметим среди способов уплату неустойки согласно положениям, указанным в ст. 330 ГК РФ [1]. Неустойка – сумма, уплачиваемая застройщиком при нарушении ДДУ, размер которой установлена договором или законом.

Согласно п. 2 ст. 6 Федерального закона № 214-ФЗ, застройщик уплачивает участнику неустойку в размере 1/300 ключевой ставки ЦБ РФ от суммы ДДУ. Она начисляется за каждый просроченный день. Также законом установлена двойная неустойка, если дольщиком является физическое лицо.

Исследование Обзора ВС РФ № 3 за 2018 год [5] указывает на факт проблем в сфере взыскания неустойки за просрочку передачи объекта строительства в срок. По мнению суда, если участник долевого строительства не может или не хочет принять объект строительства, то в последующем он не может требовать неустойку от застройщика. Данная позиция является жесткой и верной, по мнению многих исследователей [8, с. 159].

Односторонний отказ от договора – это способ защиты прав и законных дольщиков, который, как утверждают отдельные правоведы, применяется, когда договор был нарушен в силу разных причин одной из сторон [8, с. 160]. Такой отказ, в свою очередь, не во всех случаях требует существенности нарушения договорных обязательств, но закон № 214-ФЗ определяет особенные случаи или основания для рассматриваемого способа защиты.

Часть 1.2 ст. 9 Закона запрещает односторонний отказ дольщика от исполнения договора. При этом должен соблюдаться ряд условий: застройщик действует добросовестно, исполняются все предусмотренные договором условия. Однако есть и

ограничения, когда отказ от исполнения договора невозможен, что содействует стабилизации договорных правоотношений. Статья 9 Закона в ч. 1 указывает на закрытый перечень оснований отказа от договора, в частности приведена просрочка передачи объекта, которая превышает 2 месяца сверх определенного срока, на что указывают и решения судебных органов, в частности суд Ярославской области признал законным односторонний отказ дольщика от договора из-за просрочки сдачи квартиры застройщиком [6].

При рассмотрении спорных ситуаций в сфере долевого строительства, суды принимали позицию высшего суда о признание права собственности на недостроенный объект, если в ходе рассмотрения дела выясняется, что у застройщика нет разрешения на ввод его в эксплуатацию [4]. В целом, судебная практика по рассматриваемой категории дел является единообразной, суды удовлетворяют иски о взыскании пеней по договору ДДУ, если будут доказательства, что объект строительства в установленные договором сроки не был передан дольщику.

Не менее важным проблемным вопросом в рассматриваемой сфере является проблема компенсации морального вреда по Закону о защите прав потребителей, хотя по закону достаточным является факт правонарушения со стороны застройщика, т.е. факт просрочки передачи объекта строительства. При таком положении вещей суд учитывал факт причинения дольщикам нравственных страданий. Сегодня суды нижестоящих инстанций последовательно пользуются и придерживаются именно этой позиции вышестоящего суда [7].

Постепенно вводились разного рода механизмы защиты участников долевого строительства, среди которых часто применялись банковское поручительство, страхование гражданской ответственности застройщика, формирование компенсационного фонда.

С 2017 года застройщик обязан делать отчисления в фонд защиты прав дольщиков с целью возмещения последним денежных средств из-за недостроенных и иных проблемных объектов строительства, а с 2019 г. все новые проекты долевого строительства перешли на схему эскроу-счетов. Такие счета являются гарантией для дольщиков, поскольку деньги с таких счетов поступают застройщику только после сдачи объекта недвижимости [10, с. 230].

Правительства РФ в марте 2024 г. [3] ввело запрет на взыскание неустоек с застройщиков за сдачу объектов строительства с нарушением установленных ДДУ сроков, что отрицательно сказалось на правовом положении дольщиков и их возможности и права требовать неустойку, которая была согласована сторонами на момент заключения договора. Такая мера просуществовала до середины текущего года и была исключительный, имела временный характер, дабы снизить число несостоятельности застройщиков. Из сказанного следует, что в исключительных случаях приоритет может временно смещаться от защиты гражданских прав к обеспечению устойчивости строительной отрасли, когда объекты недвижимости важно достроить, пусть и с нарушением сроков сдачи, и передать их дольщикам.

Поэтому необходимы точечные изменения законодательства в сфере защиты прав дольщиков, поскольку у дольщиков нет свободы в выборе способов и механизмов защиты своих прав.

Важно в данном направлении усилить ответственность застройщиков, если в ДДУ будут выявлены условия, противоречащие закону или умаляющие права дольщиков. В качестве примера приведем следующий важный шаг. Предлагается в статье 5 Закона № 214-ФЗ зафиксировать положение, согласно которому при обнаружении уполномоченным органом ущемляющих права дольщиков условий, договор необходимо привести согласно нормам закона, при этом интересы дольщика не должны быть затронуты. При выявлении противоречащих закону условий для застройщика должна быть предусмотрена административная ответственность, на что обращают внимание и некоторые авторы [9, с. 273].

Передача объекта строительства, который не завершен новому застройщику также является способом защиты прав дольщиков. При этом новый инвестор при реализации

объекта незавершенного строительства имеет право увеличить стоимость объекта при его завершении, дабы удовлетворить выдвинутые требования прежних дольщиков.

Относительно темы исследования важным представляется также рассмотреть вопрос требования денежных средств дольщиками или передачи объектов недвижимости, которые рассматриваются конкурсным управляющим при возбуждении дела о банкротстве. Такие требования предъявляются в течении 45 дней, принимаются во внимание убытки в виде фактического ущерба.

В целях установления реальной стоимости объекта строительства нанимается независимый оценщик, но согласно правоприменительной практике вероятность возмещения фактического ущерба может быть сведена к минимуму по причине того, что дольщики стоят предпоследними в очереди реестра требований кредитора. В связи с этим возникают проблемы у последних, и они несут определенные финансовые потери. Поскольку гражданин покупает объект строительства для личных нужд, а не для предпринимательских целей, то его потери должны сводиться к минимальным значениям.

Обозначим еще одну проблемы в сфере долевого строительства – признание права на объект строительства при банкротстве застройщика. Указанная проблема сегодня является актуальной, поскольку случаи признания застройщика несостоятельным сегодня не редкость. Такое признание права необходимо в спорных ситуациях, при которых правовой статус объекта строительства неясен. Кроме того, в законодательство о банкротстве часто вносятся изменения, тем самым законодатель пытается найти решения для недостроенных объектов, которые минимально затрагивают права как застройщиков, так и дольщиков.

Процессу признания застройщика несостоятельным свойственны определенные особенности, а механизмов защиты прав и законных интересов дольщиков сегодня предусмотрено достаточно. Кроме того, многие способы защиты дольщиков можно считать действенными, которые совершаются исходя из экономической ситуации в мире в целом, и в сфере долевого строительства, в частности.

Таким образом, на практике в сфере защиты прав дольщиков при нарушении сроков сдачи объектов строительство сформирована действенная и разветвленная система средств защиты, но ее действенность в то же время зависит от добросовестности самого застройщиков, активных действий самих дольщиков по защите своих прав, а также единообразной правоприменительной практики.

Список источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) // Собрание законодательства РФ. – 05.12.1994. – № 32. – Ст. 3301.
2. Федеральный закон от 30.12.2004 № 214-ФЗ (ред. от 26.12.2024) «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 03.01.2005. – № 1 (часть 1). – Ст. 40.
3. Постановление Правительства РФ от 18.03.2024 № 326 (ред. от 19.06.2025) «Об установлении особенностей применения неустойки (штрафа, пени), иных финансовых санкций, а также других мер ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по договорам участия в долевом строительстве, установленных законодательством о долевом строительстве» // Собрание законодательства РФ. – 25.03.2024. – № 13. – Ст. 1797.
4. Обзор практики разрешения судами споров, возникающих в связи с участием граждан в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 04.12.2013) // СПС «КонсультантПлюс».
5. Обзор судебной практики Верховного Суда Российской Федерации № 3 (2018) (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 14.11.2018) // СПС «КонсультантПлюс».

6. Решение Арбитражного суда Ярославской области от 26.04.2021 по делу № А82-16834/2020 // СПС «КонсультантПлюс».
7. Апелляционное определение Кемеровского областного суда от 08.11.2022 по делу № 33-10537/2022 // СПС «КонсультантПлюс».
8. Арифуллов М.Р. Долевое строительство и защита прав дольщиков // Научные исследования студентов и учащихся: сборник статей XVI Международной научно-практической конференции. – Пенза, 2025. – С. 159-161.
9. Ованесов Б.К. Актуальные проблемы применения неустойки при нарушении договорных обязательств // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2025. – № 4-2 (103). – С. 273-279.
10. Ойнонен В.В., Титова Л.Г. О существенных условиях договоров долевого участия в строительстве и о способах защиты прав дольщиков // Молодежная наука и образование: достижения и направления развития: материалы Международной студенческой научной конференции. – Белгород, 2023. – С. 230-236.
11. Халиева А.Р., Макиев С.А. Проблемы правовой защиты участников отношений долевого строительства // Энigma. – 2022. – № 51. – С. 239-250.

Сведения об авторах

Букалова Алина Юрьевна, кандидат технических наук, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Пермь, Россия.

Полежаева Дарья Алексеевна, магистрант, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Пермь, Россия.

Information about the authors

Bukalova Alina Yurievna, Candidate of Technical Sciences, Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia.

Polezhaeva Daria Alekseevna, Master's Student, Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia.

