

ISSN 2409-7802 www.aurora-group.eu
www.nbpublish.com

ФИНАНСЫ И УПРАВЛЕНИЕ



Выходные данные

Номер подписан в печать: 04-10-2025

Учредитель: Даниленко Василий Иванович, w.danilenko@nbpublish.com

Издатель: ООО <НБ-Медиа>

Главный редактор: Дегтярев Александр Николаевич, доктор экономических наук, кандидат технических наук, Aleks-degt@yandex.ru

ISSN: 2409-7802

Контактная информация:

Выпускающий редактор - Зубкова Светлана Вадимовна

E-mail: info@nbpublish.com

тел.+7 (966) 020-34-36

Почтовый адрес редакции: 115114, г. Москва, Павелецкая набережная, дом 6А, офис 211.

Библиотека журнала по адресу: http://www.nbpublish.com/library_tariffs.php

Publisher's imprint

Number of signed prints: 04-10-2025

Founder: Danilenko Vasiliy Ivanovich, w.danilenko@nbpublish.com

Publisher: NB-Media ltd

Main editor: Degtyarev Aleksandr Nikolaevich, doktor ekonomicheskikh nauk, kandidat tekhnicheskikh nauk, Aleks-degt@yandex.ru

ISSN: 2409-7802

Contact:

Managing Editor - Zubkova Svetlana Vadimovna

E-mail: info@nbpublish.com

тел.+7 (966) 020-34-36

Address of the editorial board : 115114, Moscow, Paveletskaya nab., 6A, office 211 .

Library Journal at : http://en.nbpublish.com/library_tariffs.php

Редакционный совет

Сыченко Елена Вячеславовна – PhD (университет Катании, Италия), доцент кафедры трудового права Санкт-Петербургского государственного университета, 199034, Санкт-Петербург, 22 линия В.О., 7. e.sychenko@mail.ru

Батьковский Александр Михайлович – доктор экономических наук, АО Центральный научно-исследовательский институт экономики, систем управления и информации «Электроника», советник генерального директора, 127299, Москва, ул. Космонавта Волкова, 12, batkovskiy_a@instel.ru

Нарутто Светлана Васильевна – доктор юридических наук, профессор кафедры конституционного и муниципального права Московского государственного юридического университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 125993. Москва, ул. Садовая-Кудринская 9, svetanarutto@yandex.ru

Овчаров Антон Олегович – доктор экономических наук, доцент, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 603950, Нижний Новгород, проспект Гагарина, 23, anton19742006@yandex.ru

Наган Винстон Персиваль - доктор права, профессор права Университета Флориды (школа права имени Левина), директор Института прав человека, мира и развития, профессор антропологии Брейзноуз Колледжа (Оксфорд), член Королевского общества искусств (Royal Society of the Arts, Лондон), член Комиссии по конституционным вопросам ЮАР (США). Brasenose College, Oxford, OX1, 4AJ. United Kingdom

Николайчук Ольга Алексеевна – доктор экономических наук, профессор, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, профессор Департамента экономической теории, 125993, Москва, ГСП-3, Ленинградский проспект, д. 49, 18111959@mail.ru

Кравец Игорь Александрович – доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой теории истории государства и права, конституционного права Новосибирский национальный исследовательский государственный университет, 630090, Новосибирская обл., г. Новосибирск, ул. Пирогова, 1, kravigor@gmail.com

Демичев Алексей Андреевич – доктор юридических наук, кандидат исторических наук, профессор, Нижегородская академия МВД РФ, кафедра гражданского права и процесса, 603950, Нижний Новгород, Анкудиновское шоссе, бокс 268, aadem@bk.ru

Желинска Элеонора - доктор права, профессор Варшавского университета. Uniwersytet Warszawski, Krakowskie Przedmiescie 26/28, 00-927 Warszawa.

Пешкова Христина Вячеславовна – доктор юридических наук, доцент, заведующая кафедрой гражданского процессуального права Центрального филиала Российского государственного университета правосудия, профессор Воронежского института Федеральной службы исполнения наказаний. 394006, Воронеж, ул. 20-летия Октября 95. e-mail: peshkova1@yandex.ru

Ефименко Дмитрий Борисович – доктор технических наук, доцент кафедры транспортной телематики, Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)», декан факультета логистики и общетранспортных проблем, заведующий кафедрой «Правовое и таможенное регулирование на транспорте» МАДИ, 125319. Москва, Ленинградский пр., дом 64, оф. 207л. ed2002@mail.ru

Гомонов Николай Дмитриевич – доктор юридических наук, профессор, Северо-Западный институт (филиал) Московского гуманитарно-экономического университета, декан юридического факультета, 183052, г. Мурманск, просп. Кольский, 51, Gomonov.Nikolay@mail.ru

Ефименко Дмитрий Борисович – доктор технических наук, доцент по кафедре транспортной телематики, Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ)», декан факультета логистики и общетранспортных проблем, заведующий кафедрой «Правовое и таможенное регулирование на транспорте» МАДИ, 125319. Москва, Ленинградский пр., 64, оф. 207л. ed2002@mail.ru

Стрыгин Андрей Вадимович - доктор экономических наук, профессор по кафедре «мировая экономика» МАДИ, профессор факультета логистики и общетранспортных проблем, директор Центра РАС ООН в МАДИ «международная транспортная политика» 125319. Москва, Ленинградский пр., дом 64, оф. 346. : strygin@inbox.ru

Бурда Алексей Григорьевич – доктор экономических наук, профессор, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина", частное образовательное учреждение высшего образования "Южный институт менеджмента", кафедра: экономической кибернетики, финансов и кредита, 350044, Россия, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. Калинина, 13, каб. 209, корпуса экономического факультета

Черкасов Валерий Николаевич – доктор экономических наук, кандидат технических наук, первый заместитель главного редактора научно-практического журнала «Информационная безопасность регионов», Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 410009, Россия, Саратовская область, г. Саратов, ул. Дачная, 30А,

Артемов Николай Михайлович - доктор юридических наук, профессор кафедры финансового права Московского государственного юридического университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 123995. Россия, г. Москва, ул. Садовая-Кудринская, 9.

Баженов Александр Александрович - кандидат экономических наук, доцент, Генеральный директор ООО "АУДИТ ПРОФЕССИОНАЛ", главный аудитор (единый аудит), уполномоченный эксперт по контролю качества, член СРО "Российский Союз аудиторов" (Ассоциация), консультант по налогам и сборам I категории, член НП "Палата налоговых консультантов", профессиональный бухгалтер, действительный член ИПБ России

Брызгалин Аркадий Викторович - кандидат юридических наук, директор ЗАО «Центр «Налоги и финансовое право». 620027. Россия, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Луначарского, 77.

Винницкий Данил Владимирович - доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой финансового права Уральской государственной юридической академии, член Президиума Международной ассоциации финансового права, Председатель Уральского отделения. 620137. Россия, г. Екатеринбург, ул. Комсомольская, 21.

Грачева Елена Юрьевна - доктор юридических наук, профессор, заведующая кафедрой финансового права, первый проректор Московского государственного юридического университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 123995. Россия, г. Москва, ул. Садовая-Кудринская, 9.

Ермаков Дмитрий Николаевич - доктор экономических наук, доктор политических наук, профессор кафедры истории общественных движений и политических партий исторического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова; 119192, г. Москва, Ломоносовский проспект, 27, корп.4ю

Кашин Владимир Анатольевич - доктор экономических наук, государственный советник налоговой службы II ранга, первый заместитель генерального директора Государственного научно-исследовательского института развития налоговой системы ФГУП ФНС России. 121351. Россия, г. Москва, Молодогвардейская, д. 32

Кроткова Наталья Викторовна - кандидат юридических наук, ведущий научный сотрудник Института государства и права Российской академии наук, заместитель главного редактора журнала "Государство и право" Российской академии наук. 119019, Россия, г. Москва, ул. Знаменка, д. 10

Лопашенко Наталья Александровна - доктор юридических наук, профессор, директор Саратовского Центра по исследованию проблем организованной преступности и коррупции; профессор кафедры уголовного и уголовно-исполнительного права Саратовской государственной академии права; эксперт Правового управления Государственной Думы Российской Федерации. 410056. Россия, г. Саратов, Саратовская государственная академия права, ул. Вольская, 1, корпус № 5, комната 716

Мельникова Надежда Петровна - кандидат экономических наук, профессор, заместитель заведующей кафедрой «Налоги и налогообложение» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. 125993. Россия, г. Москва, Ленинградский проспект, 49.

Парыгина Вера Анатольевна - кандидат юридических наук, профессор кафедры государственно-правовых дисциплин Международной академии предпринимательства; заместитель руководителя, руководитель департамента защиты прав налогоплательщиков адвокатского бюро «ЮСТИНА-ЮГ»; эксперт-консультант National Institute of Public Finance in Atlanta (г. Атланта, США). 121170. Россия, г. Москва, Площадь Победы, 2, строение 2.

Попонова Наталья Андреевна - кандидат экономических наук, профессор кафедры налогового контроля и проверок финансово-хозяйственной деятельности Академии экономической безопасности МВД России. 141220. Россия, г. Москва, ул. Кольская, 2.

Толстомятенко Геннадий Петрович - доктор юридических наук, профессор, декан международно-правового факультета Московского государственного института международных отношений (Университет) Министерства иностранных дел России. 119454. Россия, г. Москва, проспект Вернадского, 76.

Тютюрюков Николай Николаевич - доктор экономических наук, доцент кафедры управления общественным сектором Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. 119571. Россия, г. Москва, проспект Вернадского, 82.

Фадеев Дмитрий Евгеньевич - кандидат юридических наук, заместитель директора Департамента по законодательству Торгово-промышленной палаты Российской Федерации, член Международной ассоциации финансового права. 119571. Россия, г. Москва, проспект Вернадского, 82.

Редкоус Владимир Михайлович - доктор юридических наук, профессор, ведущий научный сотрудник сектора административного права и административного процесса ИГП РАН,

профессор кафедры УДПОП ЦКШУ Академии управления МВД России. 119019 Москва, ул. Знаменка, д.10, E-mail: rwmms@rambler.ru

Ищук Татьяна Леонидовна - Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры финансов и учета Института экономики и менеджмента Национального исследовательского Томского государственного университета, tana.itl@mail.ru

Бесчасная Альбина Ахметовна - доктор социологических наук, Северо-Западный институт управления - филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Профессор, 190121, Россия, Санкт-Петербург, Средний проспект В.О., д. 57/43 aabes@inbox.ru

Боброва Анна Владимировна - доктор экономических наук, ФГАОУ ВО Бжно-Уральский государственный университет (Национальный исследовательский университет), профессор, 454090, Россия, Челябинская область, г. Челябинск, площадь МОПРа, 9, кв. 42, ms.Bobrova_AV@mail.ru

Бурда Алексей Григорьевич - доктор экономических наук, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», Заведующий кафедрой экономической кибернетики, 350044, Россия, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13, корпус 44, кв. 9, agburda@mail.ru

Крюков Сергей Владимирович - доктор экономических наук, ФГАОУ ВО "Южный федеральный университет", профессор экономического факультета, 344013, Россия, Ростовская область, г. Ростов-на-Дону, ул. Пестеля, 43, кв. 1, svkrukov@sfedu.ru

Кузнецов Николай Владимирович - доктор экономических наук, ФГБОУ ВО "Государственный университет управления", Заведующий кафедрой "Статистика", ФГБОУ ВО "Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации", Директор Центра стратегического прогнозирования и планирования, 107014, Россия, г. Москва, ул. 4-я Сокольническая, 3, кв. 82, nkuznetsov@outlook.com

Мурзин Антон Дмитриевич - доктор технических наук, Южный федеральный университет, доцент, зам. декана факультета управления, Донской государственный технический университет, доцент, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Профессор, 344012, Россия, Ростовская область, г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, 105/42, каб. 216, admurzin@yandex.ru

Овчаров Антон Олегович - доктор экономических наук, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского», профессор кафедры бухгалтерского учета, главный научный сотрудник Центра макро и микроэкономики, 603135, Россия, г. Нижний Новгород, проспект Ленина, 45 корпус 3, кв. 47, anton19742006@yandex.ru

Шашкова Анна Владиславовна - доктор политических наук, Московский государственный институт международных отношений, профессор, 125299, Россия, г. Москва, пр-д Вернадского, 76, ауд. 3024, a.shashkova@inno.mgimo.ru

Ширинкина Елена Викторовна - доктор экономических наук, Сургутский государственный

университет, заведующий кафедрой менеджмента и бизнеса, 628412, Россия, г. Сургут, ул. Гагарина, 12, кв. 201, shirinkina86@yandex.ru

Макаров Иван Николаевич - доктор экономических наук, ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» Липецкий филиал, профессор, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", профессор кафедры "Экономика и финансы", 398055, Россия, Липецкая область, г. Липецк, ул. Полиграфическая, 4, кв. 224, excellennzz@gmail.com

Editorial collegium

Sychenko Elena Vyacheslavovna – PhD (University of Catania, Italy), Associate Professor of the Department of Labor Law of St. Petersburg State University, 199034, St. Petersburg, 22 line V.O., 7. e.sychenko@mail.ru

Batkovsky Alexander Mikhailovich – Doctor of Economics, JSC Central Research Institute of Economics, Control Systems and Information "Electronics", Advisor to the General Director, 12 Kosmonavta Volkova str., 127299, Moscow, batkovskiy_a@instel.ru

Narutto Svetlana Vasilyevna – Doctor of Law, Professor of the Department of Constitutional and Municipal Law of the Kutafin Moscow State Law University (MGUA), 125993. Moscow, Sadovaya-Kudrinskaya str. 9, svetanarutto@yandex.ru

Ovcharov Anton Olegovich – Doctor of Economics, Associate Professor, National Research Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky, 603950, Nizhny Novgorod, Gagarin Avenue, 23, anton19742006@yandex.ru

Nagan Winston Percival - Doctor of Law, Professor of Law at the University of Florida (Levin School of Law), Director of the Institute of Human Rights, Peace and Development, Professor of Anthropology at Brasenose College (Oxford), Member of the Royal Society of the Arts (London), member of the Commission on Constitutional Issues of South Africa (USA). Brasenose College, Oxford, OX1, 4AJ. United Kingdom

Nikolaichuk Olga Alekseevna – Doctor of Economics, Professor, Financial University under the Government of the Russian Federation, Professor of the Department of Economic Theory, 125993, Moscow, GSP-3, Leningradsky Prospekt, 49, 18111959@mail.ru

Igor Kravets – Doctor of Law, Professor, Head of the Department of Theory of the History of State and Law, Constitutional Law Novosibirsk National Research State University, 630090, Novosibirsk Region, Novosibirsk, Pirogova str., 1, kravigor@gmail.com

Demichev Alexey Andreevich – Doctor of Law, Candidate of Historical Sciences, Professor, Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation, Department of Civil Law and Procedure, 603950, Nizhny Novgorod, Ankudinovskoe Highway, box 268, aadem@bk.ru

Zelinska Eleonora is a Doctor of Law, professor at the University of Warsaw. Uniwersytet Warszawski, Krakowskie Przedmiescie 26/28, 00-927 Warszawa.

Hristina V. Peshkova – Doctor of Law, Associate Professor, Head of the Department of Civil Procedure Law of the Central Branch of the Russian State University of Justice, Professor of the Voronezh Institute of the Federal Penitentiary Service. 95 20th Anniversary of October str., Voronezh, 394006. e-mail: peshkova1@yandex.ru

Efimenko Dmitry Borisovich – Doctor of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Transport Telematics, Moscow Automobile and Road State Technical University (MADI), Dean of the Faculty of Logistics and General Transport Problems, Head of the Department "Legal and Customs Regulation in Transport" MADI, 125319. Moscow, Leningradsky ave., 64, office 207I. ed2002@mail.ru

Nikolay Dmitrievich Gomonov – Doctor of Law, Professor, North-Western Institute (branch) Moscow University of Humanities and Economics, Dean of the Faculty of Law, 183052, Murmansk, ave. Kola, 51, Gomonov_Nikolay@mail.ru

Efimenko Dmitry Borisovich – Doctor of Technical Sciences, Associate Professor at the Department of Transport Telematics, Moscow Automobile and Road State Technical University (MADI), Dean of the Faculty of Logistics and General Transport Problems, Head of the Department "Legal and Customs Regulation in Transport" MADI, 125319. Moscow, Leningradsky ave., 64, office 207I. ed2002@mail.ru

Andrey V. Strygin - Doctor of Economics, Professor in the Department of "World Economy" MADI, Professor of the Faculty of Logistics and General Transport Problems, Director of the UN RAS Center in MADI "International Transport Policy" 125319. 64 Leningradsky Ave., office Z46, Moscow. : strygin@inbox.ru

Burda Alexey Grigorievich – Doctor of Economics, Professor, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin", private educational institution of Higher Education "Southern Institute of Management", Department: Economic Cybernetics, Finance and Credit, 350044, Russia, Krasnodar Territory, Krasnodar, Kalinina str., 13, room 209, buildings of the Faculty of Economics

Cherkasov Valery Nikolaevich – Doctor of Economics, Candidate of Technical Sciences, First Deputy Editor-in-Chief of the scientific and practical journal "Information Security of Regions", Saratov Socio-Economic Institute (branch) of Plekhanov Russian University of Economics, 410009, Saratov region, Saratov, Dachnaya str., 30A,

Artemov Nikolay Mikhailovich - Doctor of Law, Professor of the Department of Financial Law of the Kutafin Moscow State Law University (MGUA). 123995. Russia, Moscow, Sadovaya-Kudrinskaya str., 9.

Bazhenov Alexander Alexandrovich - Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, General Director of AUDIT PROFESSIONAL LLC, Chief Auditor (unified audit), authorized expert on quality control, member of the SRO "Russian Union of Auditors" (Association), consultant on taxes and fees of the I category, member of the NP "Chamber of Tax Consultants", professional accountant, full member of the IPB of Russia

Arkady Viktorovich Bryzgalin - Candidate of Law, Director of the Center for Taxes and Financial Law CJSC. 620027. Russia, Sverdlovsk region, Yekaterinburg, Lunacharsky str., 77.

Vinnitsky Danil Vladimirovich - Doctor of Law, Professor, Head of the Department of Financial Law of the Ural State Law Academy, member of the Presidium of the International Association of Financial Law, Chairman of the Ural Branch. 620137. Russia, Yekaterinburg, Komsomolskaya str., 21.

Elena Gracheva - Doctor of Law, Professor, Head of the Department of Financial Law, First Vice-Rector of the Kutafin Moscow State Law University (MSLA). 123995. 9 Sadovaya-Kudrinskaya str., Moscow, Russia.

Ermakov Dmitry Nikolaevich - Doctor of Economics, Doctor of Political Sciences, Professor of the Department of History of Social Movements and Political Parties, Faculty of History, Lomonosov Moscow State University; 119192, Moscow, Lomonosovsky Prospekt, 27, building 4yu

Kashin Vladimir Anatolyevich - Doctor of Economics, State Adviser of the Tax Service of the II rank, First Deputy Director General of the State Research Institute for the Development of the Tax System of the Federal State Unitary Enterprise of the Federal Tax Service of Russia. 121351. Russia, Moscow, Molodogvardeyskaya, 32

Krotkova Natalia Viktorovna - Candidate of Law, Leading researcher at the Institute of State and Law of the Russian Academy of Sciences, Deputy Editor-in-Chief of the journal "State and Law" of the Russian Academy of Sciences. 10 Znamenka str., Moscow, 119019, Russia

Natalia Lopashenko - Doctor of Law, Professor, Director of the Saratov Center for the Study of Organized Crime and Corruption; Professor of the Department of Criminal and Penal Enforcement Law of the Saratov State Academy of Law; expert of the Legal Department of the State Duma of the Russian Federation. 410056. Russia, Saratov, Saratov State Academy of Law, Volskaya str., 1, building No. 5, room 716

Nadezhda Petrovna Melnikova - Candidate of Economic Sciences, Professor, Deputy Head of the Department "Taxes and Taxation" of the Financial University under the Government of the Russian Federation. 125993. Russia, Moscow, Leningradsky Prospekt, 49.

Vera Anatolyevna Parygina - Candidate of Law, Professor of the Department of State and Legal Disciplines of the International Academy of Entrepreneurship; Deputy Head, Head of the Department for the Protection of Taxpayers' Rights of the law Firm "JUSTINA-YUG"; expert consultant of the National Institute of Public Finance in Atlanta (Atlanta, USA). 121170. Russia, Moscow, Victory Square, 2, building 2.

Natalia Poponova - Candidate of Economic Sciences, Professor of the Department of Tax Control and Inspections of Financial and Economic Activities of the Academy of Economic Security of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 141220. Russia, Moscow, Kolskaya str., 2.

Tolstopyatenko Gennady Petrovich - Doctor of Law, Professor, Dean of the International Law Faculty of the Moscow State Institute of International Relations (University) Ministry of Foreign Affairs of Russia. 119454. 76 Vernadsky Avenue, Moscow, Russia.

Tyutyuryukov Nikolay Nikolaevich - Doctor of Economics, Associate Professor of the Department of Public Sector Management of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation. 119571. 82 Vernadsky Avenue, Moscow, Russia.

Dmitry E. Fadeev - Candidate of Law, Deputy Director of the Department of Legislation of the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation, member of the International Association of Financial Law. 119571. 82 Vernadsky Avenue, Moscow, Russia.

Redkous Vladimir Mikhailovich - Doctor of Law, Professor, leading researcher of the Sector of Administrative Law and Administrative Process of the IGP RAS, Professor of the Department of UDPOP of the CSHU Academy of Management of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 10 Znamenka str., Moscow, 119019, E-mail: rwmms@rambler.ru

Ishchuk Tatiana Leonidovna - Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Finance and Accounting of the Institute of Economics and Management of the National Research Tomsk State University, tana.itl@mail.ru

Beschasnaya Albina Akhmetovna - Doctor of Sociological Sciences, North-Western Institute of Management - Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Professor, 190121, Russia, St. Petersburg, Sredny prospekt V.O., 57/43 aabes@inbox.ru

Bobrova Anna Vladimirovna - Doctor of Economics, Bzhno-Ural State University (National Research University), Professor, 454090, Russia, Chelyabinsk region, Chelyabinsk, MOPRa

Square, 9, sq. 42, ms.Bobrova_AV@mail.ru

Burda Alexey Grigorievich - Doctor of Economics, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin", Head of the Department of Economic Cybernetics, 350044, Russia, Krasnodar Krai, Krasnodar, Kalinin str., 13, building 44, sq. 9, agburda@mail.ru

Sergey V. Kryukov - Doctor of Economics, Southern Federal University, Professor of the Faculty of Economics, Rostov-on-Don, 43 Pestel str., sq. 1, 344013, Russia, Rostov Region, Rostov-on-Don, svkryukov@sfedu.ru

Kuznetsov Nikolay Vladimirovich - Doctor of Economics, State University of Management, Head of the Department of Statistics, Financial University under the Government of the Russian Federation, Director of the Center for Strategic Forecasting and Planning, 107014, Russia, Moscow, 4th Sokolnicheskaya str., 3, sq. 82, nkuznetsov@outlook.com

Anton Dmitrievich Murzin - Doctor of Technical Sciences, Southern Federal University, Associate Professor, Deputy Dean of the Faculty of Management, Don State Technical University, Associate Professor, Plekhanov Russian University of Economics, Professor, 344012, Russia, Rostov Region, Rostov-on-Don, Bolshaya Sadovaya str., 105/42, office 216, admurzin@yandex.ru

Ovcharov Anton Olegovich - Doctor of Economics, Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "National Research Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky", Professor of Accounting Department, Chief Researcher of the Center for Macro and Microeconomics, 603135, Russia, Nizhny Novgorod, Lenin Avenue, 45 building 3, sq. 47, anton19742006@yandex.ru

Anna Vladislavovna Shashkova - Doctor of Political Sciences, Moscow State Institute of International Relations, Professor, 76 Vernadsky Ave., Moscow, 125299, Russia, room 3024, a.shashkova@inno.mgimo.ru

Shirinkina Elena Viktorovna - Doctor of Economics, Surgut State University, Head of the Department of Management and Business, 628412, Russia, Surgut, Gagarina str., 12, sq. 201, shirinkina86@yandex.ru

Makarov Ivan Nikolaevich - Doctor of Economics, Financial University under the Government of the Russian Federation Lipetsk Branch, Professor, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation", Professor of the Department of Economics and Finance, 398055, Russia, Lipetsk region, Lipetsk, Polygraphic str., 4, sq. 224, excellennzz@gmail.com

Требования к статьям

Журнал является научным. Направляемые в издательство статьи должны соответствовать тематике журнала (с его рубрикатором можно ознакомиться на сайте издательства), а также требованиям, предъявляемым к научным публикациям.

Рекомендуемый объем от 12000 знаков.

Структура статьи должна соответствовать жанру научно-исследовательской работы. В ее содержании должны обязательно присутствовать и иметь четкие смысловые разграничения такие разделы, как: предмет исследования, методы исследования, апелляция к оппонентам, выводы и научная новизна.

Не приветствуется, когда исследователь, трактуя в статье те или иные научные термины, вступает в заочную дискуссию с авторами учебников, учебных пособий или словарей, которые в узких рамках подобных изданий не могут широко излагать свое научное воззрение и заранее оказываются в проигрышном положении. Будет лучше, если для научной полемики Вы обратитесь к текстам монографий или диссертационных работ оппонентов.

Не превращайте научную статью в публицистическую: не наполняйте ее цитатами из газет и популярных журналов, ссылками на высказывания по телевидению.

Ссылки на научные источники из Интернета допустимы и должны быть соответствующим образом оформлены.

Редакция отвергает материалы, напоминающие реферат. Автору нужно не только продемонстрировать хорошее знание обсуждаемого вопроса, работ ученых, исследовавших его прежде, но и привнести своей публикацией определенную научную новизну.

Не принимаются к публикации избранные части из диссертаций, книг, монографий, поскольку стиль изложения подобных материалов не соответствует журнальному жанру, а также не принимаются материалы, публиковавшиеся ранее в других изданиях.

В случае отправки статьи одновременно в разные издания автор обязан известить об этом редакцию. Если он не сделал этого заблаговременно, рискует репутацией: в дальнейшем его материалы не будут приниматься к рассмотрению.

Уличенные в плагиате попадают в «черный список» издательства и не могут рассчитывать на публикацию. Информация о подобных фактах передается в другие издательства, в ВАК и по месту работы, учебы автора.

Статьи представляются в электронном виде только через сайт издательства <http://www.e-notabene.ru> кнопка "Авторская зона".

Статьи без полной информации об авторе (соавторах) не принимаются к рассмотрению, поэтому автор при регистрации в авторской зоне должен ввести полную и корректную информацию о себе, а при добавлении статьи - о всех своих соавторах.

Не набирайте название статьи прописными (заглавными) буквами, например: «ИСТОРИЯ КУЛЬТУРЫ...» — неправильно, «История культуры...» — правильно.

При добавлении статьи необходимо прикрепить библиографию (минимум 10–15 источников, чем больше, тем лучше).

При добавлении списка использованной литературы, пожалуйста, придерживайтесь следующих стандартов:

- [ГОСТ 7.1-2003 Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления.](#)
- [ГОСТ 7.0.5-2008 Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления](#)

В каждой ссылке должен быть указан только один диапазон страниц. В теле статьи ссылка на источник из списка литературы должна быть указана в квадратных скобках, например, [1]. Может быть указана ссылка на источник со страницей, например, [1, с. 57], на группу источников, например, [1, 3], [5-7]. Если идет ссылка на один и тот же источник, то в теле статьи нумерация ссылок должна выглядеть так: [1, с. 35]; [2]; [3]; [1, с. 75-78]; [4]....

А в библиографии они должны отображаться так:

[1]

[2]

[3]

[4]....

Постраничные ссылки и сноски запрещены. Если вы используете сноску, не содержащую ссылку на источник, например, разъяснение термина, включите сноску в текст статьи.

После процедуры регистрации необходимо прикрепить аннотацию на русском языке, которая должна состоять из трех разделов: Предмет исследования; Метод, методология исследования; Новизна исследования, выводы.

Прикрепить 10 ключевых слов.

Прикрепить саму статью.

Требования к оформлению текста:

- Кавычки даются уголками (« ») и только кавычки в кавычках — лапками (" ").
- Тире между датами дается короткое (Ctrl и минус) и без отбивок.
- Тире во всех остальных случаях дается длинное (Ctrl, Alt и минус).
- Даты в скобках даются без г.: (1932–1933).
- Даты в тексте даются так: 1920 г., 1920-е гг., 1540–1550-е гг.
- Недопустимо: 60-е гг., двадцатые годы двадцатого столетия, двадцатые годы XX столетия, 20-е годы XX столетия.
- Века, король такой-то и т.п. даются римскими цифрами: XIX в., Генрих IV.
- Инициалы и сокращения даются с пробелом: т. е., т. д., М. Н. Иванов. Неправильно: М.Н. Иванов, М.Н. Иванов.

ВСЕ СТАТЬИ ПУБЛИКУЮТСЯ В АВТОРСКОЙ РЕДАКЦИИ.

По вопросам публикации и финансовым вопросам обращайтесь к администратору
Зубковой Светлане Вадимовне

E-mail: info@nbpublish.com

или по телефону +7 (966) 020-34-36

Подробные требования к написанию аннотаций:

Аннотация в периодическом издании является источником информации о содержании статьи и изложенных в ней результатах исследований.

Аннотация выполняет следующие функции: дает возможность установить основное

содержание документа, определить его релевантность и решить, следует ли обращаться к полному тексту документа; используется в информационных, в том числе автоматизированных, системах для поиска документов и информации.

Аннотация к статье должна быть:

- информативной (не содержать общих слов);
- оригинальной;
- содержательной (отражать основное содержание статьи и результаты исследований);
- структурированной (следовать логике описания результатов в статье);

Аннотация включает следующие аспекты содержания статьи:

- предмет, цель работы;
- метод или методологию проведения работы;
- результаты работы;
- область применения результатов; новизна;
- выводы.

Результаты работы описывают предельно точно и информативно. Приводятся основные теоретические и экспериментальные результаты, фактические данные, обнаруженные взаимосвязи и закономерности. При этом отдается предпочтение новым результатам и данным долгосрочного значения, важным открытиям, выводам, которые опровергают существующие теории, а также данным, которые, по мнению автора, имеют практическое значение.

Выводы могут сопровождаться рекомендациями, оценками, предложениями, гипотезами, описанными в статье.

Сведения, содержащиеся в заглавии статьи, не должны повторяться в тексте аннотации. Следует избегать лишних вводных фраз (например, «автор статьи рассматривает...», «в статье рассматривается...»).

Исторические справки, если они не составляют основное содержание документа, описание ранее опубликованных работ и общеизвестные положения в аннотации не приводятся.

В тексте аннотации следует употреблять синтаксические конструкции, свойственные языку научных и технических документов, избегать сложных грамматических конструкций.

Гонорары за статьи в научных журналах не начисляются.

Цитирование или воспроизведение текста, созданного ChatGPT, в вашей статье

Если вы использовали ChatGPT или другие инструменты искусственного интеллекта в своем исследовании, опишите, как вы использовали этот инструмент, в разделе «Метод» или в аналогичном разделе вашей статьи. Для обзоров литературы или других видов эссе, ответов или рефератов вы можете описать, как вы использовали этот инструмент, во введении. В своем тексте предоставьте prompt - командный вопрос, который вы использовали, а затем любую часть соответствующего текста, который был создан в ответ.

К сожалению, результаты «чата» ChatGPT не могут быть получены другими читателями, и хотя невозстановимые данные или цитаты в статьях APA Style обычно цитируются как личные сообщения, текст, сгенерированный ChatGPT, не является сообщением от человека.

Таким образом, цитирование текста ChatGPT из сеанса чата больше похоже на совместное использование результатов алгоритма; таким образом, сделайте ссылку на автора алгоритма записи в списке литературы и приведите соответствующую цитату в тексте.

Пример:

На вопрос «Является ли деление правого полушария левого полушария реальным или метафорой?» текст, сгенерированный ChatGPT, показал, что, хотя два полушария мозга в некоторой степени специализированы, «обозначение, что люди могут быть охарактеризованы как «левополушарные» или «правополушарные», считается чрезмерным упрощением и популярным мифом» (OpenAI, 2023).

Ссылка в списке литературы

OpenAI. (2023). ChatGPT (версия от 14 марта) [большая языковая модель].
<https://chat.openai.com/chat>

Вы также можете поместить полный текст длинных ответов от ChatGPT в приложение к своей статье или в дополнительные онлайн-материалы, чтобы читатели имели доступ к точному тексту, который был сгенерирован. Особенно важно задокументировать точный созданный текст, потому что ChatGPT будет генерировать уникальный ответ в каждом сеансе чата, даже если будет предоставлен один и тот же командный вопрос. Если вы создаете приложения или дополнительные материалы, помните, что каждое из них должно быть упомянуто по крайней мере один раз в тексте вашей статьи в стиле APA.

Пример:

При получении дополнительной подсказки «Какое представление является более точным?» в тексте, сгенерированном ChatGPT, указано, что «разные области мозга работают вместе, чтобы поддерживать различные когнитивные процессы» и «функциональная специализация разных областей может меняться в зависимости от опыта и факторов окружающей среды» (OpenAI, 2023; см. Приложение А для полной расшифровки). .

Ссылка в списке литературы

OpenAI. (2023). ChatGPT (версия от 14 марта) [большая языковая модель].
<https://chat.openai.com/chat> Создание ссылки на ChatGPT или другие модели и программное обеспечение ИИ

Приведенные выше цитаты и ссылки в тексте адаптированы из шаблона ссылок на программное обеспечение в разделе 10.10 Руководства по публикациям (Американская психологическая ассоциация, 2020 г., глава 10). Хотя здесь мы фокусируемся на ChatGPT, поскольку эти рекомендации основаны на шаблоне программного обеспечения, их можно адаптировать для учета использования других больших языковых моделей (например, Bard), алгоритмов и аналогичного программного обеспечения.

Ссылки и цитаты в тексте для ChatGPT форматируются следующим образом:

OpenAI. (2023). ChatGPT (версия от 14 марта) [большая языковая модель].
<https://chat.openai.com/chat>

Цитата в скобках: (OpenAI, 2023)

Описательная цитата: OpenAI (2023)

Давайте разберем эту ссылку и посмотрим на четыре элемента (автор, дата, название и

источник):

Автор: Автор модели OpenAI.

Дата: Дата — это год версии, которую вы использовали. Следуя шаблону из Раздела 10.10, вам нужно указать только год, а не точную дату. Номер версии предоставляет конкретную информацию о дате, которая может понадобиться читателю.

Заголовок. Название модели — «ChatGPT», поэтому оно служит заголовком и выделено курсивом в ссылке, как показано в шаблоне. Хотя OpenAI маркирует уникальные итерации (например, ChatGPT-3, ChatGPT-4), они используют «ChatGPT» в качестве общего названия модели, а обновления обозначаются номерами версий.

Номер версии указан после названия в круглых скобках. Формат номера версии в справочниках ChatGPT включает дату, поскольку именно так OpenAI маркирует версии. Различные большие языковые модели или программное обеспечение могут использовать различную нумерацию версий; используйте номер версии в формате, предоставленном автором или издателем, который может представлять собой систему нумерации (например, Версия 2.0) или другие методы.

Текст в квадратных скобках используется в ссылках для дополнительных описаний, когда они необходимы, чтобы помочь читателю понять, что цитируется. Ссылки на ряд общих источников, таких как журнальные статьи и книги, не включают описания в квадратных скобках, но часто включают в себя вещи, не входящие в типичную рецензируемую систему. В случае ссылки на ChatGPT укажите дескриптор «Большая языковая модель» в квадратных скобках. OpenAI описывает ChatGPT-4 как «большую мультимодальную модель», поэтому вместо этого может быть предоставлено это описание, если вы используете ChatGPT-4. Для более поздних версий и программного обеспечения или моделей других компаний могут потребоваться другие описания в зависимости от того, как издатели описывают модель. Цель текста в квадратных скобках — кратко описать тип модели вашему читателю.

Источник: если имя издателя и имя автора совпадают, не повторяйте имя издателя в исходном элементе ссылки и переходите непосредственно к URL-адресу. Это относится к ChatGPT. URL-адрес ChatGPT: <https://chat.openai.com/chat>. Для других моделей или продуктов, для которых вы можете создать ссылку, используйте URL-адрес, который ведет как можно более напрямую к источнику (т. е. к странице, на которой вы можете получить доступ к модели, а не к домашней странице издателя).

Другие вопросы о цитировании ChatGPT

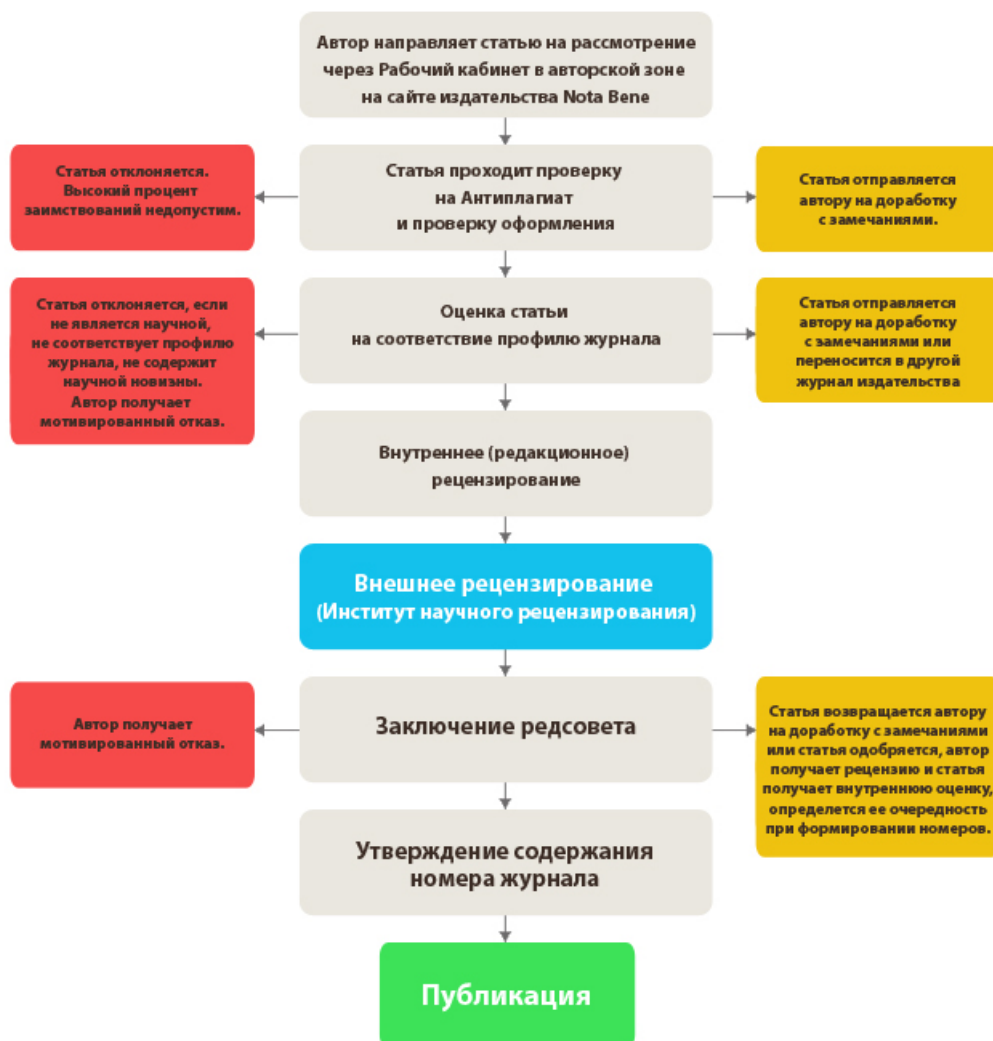
Вы могли заметить, с какой уверенностью ChatGPT описал идеи латерализации мозга и то, как работает мозг, не ссылаясь ни на какие источники. Я попросил список источников, подтверждающих эти утверждения, и ChatGPT предоставил пять ссылок, четыре из которых мне удалось найти в Интернете. Пятая, похоже, не настоящая статья; идентификатор цифрового объекта, указанный для этой ссылки, принадлежит другой статье, и мне не удалось найти ни одной статьи с указанием авторов, даты, названия и сведений об источнике, предоставленных ChatGPT. Авторам, использующим ChatGPT или аналогичные инструменты искусственного интеллекта для исследований, следует подумать о том, чтобы сделать эту проверку первоисточников стандартным процессом. Если источники являются реальными, точными и актуальными, может быть лучше прочитать эти первоисточники, чтобы извлечь уроки из этого исследования, и перефразировать или процитировать эти статьи, если применимо, чем использовать их интерпретацию модели.

Материалы журналов включены:

- в систему Российского индекса научного цитирования;
- отображаются в крупнейшей международной базе данных периодических изданий Ulrich's Periodicals Directory, что гарантирует значительное увеличение цитируемости;
- Всем статьям присваивается уникальный идентификационный номер Международного регистрационного агентства DOI Registration Agency. Мы формируем и присваиваем всем статьям и книгам, в печатном, либо электронном виде, оригинальный цифровой код. Префикс и суффикс, будучи прописанными вместе, образуют определяемый, цитируемый и индексируемый в поисковых системах, цифровой идентификатор объекта — digital object identifier (DOI).

[Отправить статью в редакцию](#)

Этапы рассмотрения научной статьи в издательстве NOTA BENE.



Содержание

Южакова Н.А. Диагностика поведенческих характеристик сотрудников, склонных к оппортунистическому поведению	1
Бобков А.Л. Использование дискриминантного анализа для прогнозирования пределов достижимого роста промышленных предприятий	23
Гудкова А.А. Фискальный отклик МСП: методика оценки и практическое применение (на примере Пермского края)	33
Темичев Ю.А. Цифровая общественная инфраструктура в обеспечении экономической безопасности	61
Шаврина Ю.О. Направления финансового риск-менеджмента для обеспечения финансовой устойчивости коммерческих предприятий	84
Кузнецов Н.В., Першина Т.А. Формирование стратегии структурной модернизации экономики России в условиях санкций	106
Кашина А.А. Управление конфликтами в образовательной организации: социальные и финансовые факторы	126
Мадатова О.В. Управление финансовыми рисками, связанными с интеллектуальной собственностью, в условиях цифровой трансформации и глобальной конкуренции	139
Англоязычные метаданные	168

Contents

Yuzhakova N.A. Diagnosis of behavioral characteristics of employees prone to opportunistic behavior	1
Bobkov A.L. The use of discriminant analysis for forecasting the limits of achievable growth of industrial enterprises.	23
Gudkova A.A. Fiscal Response of SMEs: Methodology for Assessment and Practical Application (Case Study of Perm Krai)	33
Temichev Y.A. Digital public infrastructure for ensuring economic security	61
Shavrina Y.O. Directions of financial risk management in ensuring the financial stability of commercial enterprises	84
Kuznetsov N.V., Pershina T.A. Forming a Strategy for Structural Modernization of Russia's Economy in the Face of Sanctions	106
Kashina A.A. Conflict Management in Educational Organizations: Social and Financial Factors	126
Madatova O.V. Managing financial risks associated with intellectual property in the context of digital transformation and global competition	139
Metadata in english	168

Финансы и управление

Правильная ссылка на статью:

Южакова Н.А. Диагностика поведенческих характеристик сотрудников, склонных к оппортунистическому поведению // Финансы и управление. 2025. № 3. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.3.74726 EDN: TNUEAC URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=74726

Диагностика поведенческих характеристик сотрудников, склонных к оппортунистическому поведению

Южакова Нинель Александровна

ORCID: 0009-0005-0711-8962

аспирант; факультет государственного управления; Московский государственный университет им. МВ. Ломоносова

140016, Россия, Московская обл., г. Люберцы, мкр. Зенино ЖК Самолёт, ул. Вертолетная 46

✉ uzhakova.n@mail.ru



[Статья из рубрики "Управление и контроль в экономике"](#)

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.3.74726

EDN:

TNUEAC

Дата направления статьи в редакцию:

06-06-2025

Дата публикации:

23-06-2025

Аннотация: Предмет исследования: поведенческие характеристики сотрудников, склонных к оппортунистическому поведению в корпоративной среде. Цель исследования: выявление поведенческих характеристик сотрудников, склонных к оппортунистическому поведению и разработка практических рекомендаций по его диагностике и предупреждению как на стадии отбора персонала, так и в процессе трудовой деятельности. В рамках достижения цели были решены следующие задачи: 1. Проведен анализ типологии личности и поведенческих паттернов, свойственных сотрудникам, склонных к оппортунистическому поведению. 2. Обобщены модели и теоретические подходы к объяснению корпоративного мошенничества (треугольник мошенничества, модель MICE, бриллиант мошенничества и др.). 3. Систематизированы ключевые поведенческие индикаторы девиантного поведения в контексте пред- и

постконтрактного взаимодействия. 4. Сформулированы рекомендации по выявлению сотрудников с высоким уровнем этического риска и по снижению вероятности внутренних нарушений, включая психодиагностические, организационно-культурные и контрольно-аналитические меры. Методология исследования включает анализ и обобщение отечественной и зарубежной научной литературы в области организационного поведения, прикладной психологии и корпоративной безопасности; сравнительный анализ моделей фрод-риска. Научная новизна заключается в интеграции поведенческих и организационно-структурных подходов к интерпретации оппортунистического поведения, а также в предложении комплексной системы оценки риска и мониторинга сотрудников в динамике трудовых отношений. В статье обоснована необходимость дифференцированного подхода к диагностике девиантного поведения на предконтрактной и постконтрактной стадиях. Рассмотрены примеры возможных инцидентов внутрифирменного оппортунизма, включая случаи утечек данных и злоупотреблений в ИТ-сфере, что подтверждает значимость развития превентивных и адаптивных механизмов контроля. Многие организации не в состоянии справиться с риском проявления оппортунизма со стороны сотрудников, так как часто это неудобная тема для обсуждения и вынесения на всеобщее обозрение. Поэтому выявление работников, склонных к оппортунизму, является важным шагом в расследовании оппортунистического поведения, поскольку скорость, а также способ обнаружения оппортунизма могут иметь существенное влияние на масштабы оппортунизма и может повлиять на работников компании: они будут знать, что мошенничество в конечном счете обнаружат и за этим последуют определенные санкции. Это позволит снизить частоту совершения правонарушений в будущем.

Ключевые слова:

оппортунизм, оппортунистическое поведение, корпоративное мошенничество, предотвращение корпоративного мошенничества, личностные характеристики сотрудников, треугольник мошенничества, девиантное поведение сотрудников, предотвращение оппортунистического поведения, этический климат организации, психодиагностика соискателей

1. Введение

Оппортунистическое поведение сотрудников представляет собой один из наиболее труднораспознаваемых и деструктивных факторов внутриорганизационных рисков. Подобное поведение может принимать как латентные формы (например, сокрытие информации, манипуляции с отчетностью), так и более очевидные (мошенничество, злоупотребление доверием, несанкционированное использование ресурсов компании). Сложность своевременного выявления оппортунизма связана с тем, что его проявления часто находятся в «серой зоне» между нарушением норм и легитимным поведением. Как показывает эмпирический материал и модели корпоративного мошенничества (треугольник мошенничества, модель MICE, S.C.O.R.E. и др.), поведенческие предикторы и возможности рационализации имеют ключевое значение при оценке риска девиаций со стороны персонала.

Актуальность исследования обусловлена ростом числа внутрикорпоративных правонарушений, которые наносят не только прямой экономический ущерб организациям, но и подрывают их репутацию, ухудшают внутренний климат, повышают уровень текучести персонала и снижают инвестиционную привлекательность. Согласно

данным Ассоциации сертифицированных экспертов по расследованию мошенничества (ACFE), оппортунистическое поведение проявляется в 85% случаев внутреннего мошенничества, и чаще всего инициируется сотрудниками, ранее не замеченными в нарушениях. Современные организации нуждаются в системном подходе к предиктивной диагностике риска оппортунизма как на этапе подбора, так и после включения сотрудника в производственные процессы.

Целью исследования является выявление поведенческих характеристики сотрудников, склонных к оппортунистическому поведению, а также разработка практических рекомендаций по его диагностике и предупреждению как на стадии отбора персонала, так и в процессе трудовой деятельности.

Задачи исследования:

- 1) Описать основные типологические черты сотрудников, наиболее часто вовлечённых в корпоративное мошенничество.
- 2) Проанализировать существующие теоретические модели и концепции, применяемые для объяснения мотивации и возможностей оппортунизма.
- 3) Выделить ключевые индикаторы оппортунистического поведения в предконтрактный и постконтрактный периоды.
- 4) Сформировать комплекс рекомендаций по выявлению и профилактике оппортунистического поведения сотрудников в HR-практиках и системе внутреннего контроля.

Предмет исследования: поведенческие проявления оппортунистического поведения сотрудников в корпоративной среде.

Объект исследования: механизмы влияния индивидуальных и организационных факторов на возникновение и развитие оппортунистического поведения работников.

Гипотеза исследования: оппортунистическое поведение сотрудников обусловлено взаимодействием личностных черт (например, нарциссизм, стремление к контролю, низкая эмпатия) и организационных условий (например, слабый контроль, отсутствие этического климата), и может быть спрогнозировано на этапах подбора и адаптации персонала.

Методологическая база включает анализ отечественной и зарубежной литературы по организационному поведению, психологии девиантного поведения и антикоррупционным механизмам, компаративный анализ моделей мошенничества (Fraud Triangle, Fraud Diamond, MICE и др.), синтез эмпирических данных, включая кейсы утечек, злоупотреблений и фальсификаций, совершённых сотрудниками компаний, элементы поведенческой психодиагностики и социально-психологического анализа риска, обобщение рекомендаций профессиональных ассоциаций (ACFE, AICPA, CIPD и др.).

Исходные материалы: теоретические труды зарубежных и отечественных исследователей, аналитические отчёты профессиональных организаций (ACFE, AICPA), публикации в профильных научных и прикладных изданиях по управлению персоналом, организационной психологии и экономической безопасности.

2. Анализ оппортунистического поведения сотрудников на основе теоретических моделей мошенничества

Личностные качества работников, склонных к оппортунизму, – менее изученная область изучения мотивации проявления оппортунизма. В некоторых исследованиях было обнаружено, что определенные поведенческие черты довольно распространены среди тех, кто совершает мошенничество. Р. Аллан, редактор «Колонки о мошенничестве», сгруппировал эти характеристики в следующие четыре типа личности: эгоист, хулиган, помешанный на контроле и мышь [\[1\]](#). Эгоиста он определяет как человека целеустремленного, нарциссического, доверчивого и жаждущего одобрения других. Тот, кто попадает под категорию хулиганов, – человек, который культивирует страх, не следует правилам и не любит критику. Помешанный на контроле всегда привязан к определенной территории, привык все контролировать и отказывается изменить свой стиль поведения. Наконец, под мышью понимается человек тихий, асоциальный, сдержанный в поведении. Обычно является образцовым работником. В дополнение к четырем личностным чертам, описанным Р. Алланом, можно отнести и другие черты мошенников. Например, предприимчивые люди обычно пытаются окружить себя людьми, над которыми легко доминировать [\[2\]](#). Другие исследования показали связь между мошенничеством и стремлением к контролю, соперничеством, отсутствием дисциплины, бесчувственностью к другим, неприятностью, агрессивностью и невротизмом [\[3\]](#). Однако эти поведенческие черты не являются абсолютными индикаторами мошенничества. На самом деле, нет убедительных доказательств того, что определенные черты личности делают человека более склонным или неспособным к совершению мошенничества. Исследования в этой области просто указывают на то, что среди тех, кто совершает мошенничество, есть некоторые общие черты. В настоящее время ученые-бихевиористы не смогли определить какие-либо характеристики, которые могли бы достоверно указывать на склонность человека к совершению мошенничества. Поэтому необходимы дополнительные исследования в этой области, чтобы собрать более убедительные доказательства.

Под «диагностикой поведенческих характеристик сотрудников, склонных к оппортунистическому поведению», подразумевается комплексная оценка как индивидуально-психологических, так и организационно-средовых параметров, характеризующих вероятность девиантных действий. Термин «трудовой оппортунизм» (или «отлынивание») определяется через показатели снижения вовлеченности, несоблюдение формальных обязательств и манипуляцию ресурсами, что выявляется при помощи специальных анкет и шкал — как это показано в эмпирическом исследовании [\[4\]](#). Для измерения организационного цинизма используется адаптированная русскоязычная шкала Павловой и соавторов, включающая когнитивную, эмоциональную и поведенческую компоненты [\[5\]](#). Диагностические инструменты дополнены ситуационными заданиями (кейсы), в которых проверяется реакция на ситуации информационной асимметрии и морального выбора в рабочей среде. Совокупность этих методов обеспечивает повышение надежности и валидности измерений, позволяя выявить как явные, так и скрытые формы оппортунизма в структуре корпоративного взаимодействия.

На основе анализа литературы и практических наблюдений можно выделить несколько типичных поведенческих типов сотрудников, склонных к оппортунистическим действиям. Каждый из них отличается характерными чертами, мотивами и реакцией на организационную среду. Понимание таких моделей поведения помогает руководству точнее выстраивать управленческие меры. В таблице ниже приведены пять распространённых типов, их особенности, возможные действия в условиях организации и рекомендуемые ответы со стороны менеджмента.

Таблица 1. Поведенческие типы сотрудников с признаками оппортунистического поведения и управленческие стратегии реагирования

Тип сотрудника	Характерные поведенческие проявления	Реакция со стороны руководства
1. Имитатор активности	<ul style="list-style-type: none"> – демонстрирует «загруженность» при минимальных результатах – избегает конкретных обязательств – часто апеллирует к "невидимой работе" 	<ul style="list-style-type: none"> – введение регулярной отчетности по задачам – использование количественных KPI – коучинг для повышения эффективности
2. Формальный исполнитель	<ul style="list-style-type: none"> – делает только то, что прямо указано – отказывается от инициативы и гибкости – «Работает по инструкции», даже если это вредит делу 	<ul style="list-style-type: none"> – разработка поведенческих индикаторов оценки – признание инициативности в системе мотивации – разъяснение ценностей компании
3. Манипулятор правилами	<ul style="list-style-type: none"> – использует пробелы в регламентах в личных интересах – лоббирует выгодные для себя процедуры – искажает внутренние отчеты 	<ul style="list-style-type: none"> – ужесточение и унификация процедур – создание этического комитета – ограничение доступа к конфиденциальной информации
4. Пассивный саботажник	<ul style="list-style-type: none"> – затягивает сроки без веских причин – умышленно снижает качество – распространяет демотивирующие суждения в команде 	<ul style="list-style-type: none"> – индивидуальная работа через обратную связь – стимулирование открытых коммуникаций – работа HR с внутренней лояльностью
5. Оправдывающий отклонения	<ul style="list-style-type: none"> – рационализирует нарушения («это система виновата», «так делают все») – подменяет цели организации личными выгодами – постоянно ищет внешнюю вину 	<ul style="list-style-type: none"> – психологическое консультирование – использование метода инцидент-анализа – обсуждение кейсов на тренингах по этике

Приведённая выше типология оппортунистического поведения сотрудников позволяет не только выявить деструктивные установки в коллективе, но и направить управленческое воздействие на их трансформацию в продуктивные формы. В основе предложенного подхода лежит идея, что оппортунизм — это не статическая характеристика личности, а динамическое состояние, зависимое от организационного контекста и систем мотивации [6]. Так, формальный исполнитель при корректно выстроенной системе нефинансовой мотивации и вовлекающего лидерства способен перейти в категорию инициативных сотрудников [7]. Аналогично, оправдывающие отклонения — при разъяснении этических норм, личных консультациях и демонстрации последствий — способен скорректировать поведение и усилить личную ответственность [8].

Таким образом, управленческие меры, применяемые не в карательной, а в развивающей логике, позволяют превратить рискованные поведенческие типы в источники роста — как

индивидуального, так и организационного. Данный подход формирует стратегию управляемой адаптации: выявленные поведенческие профили используются как ориентиры для построения индивидуальных треков развития, а не как маркеры для исключения. Это, по сути, и есть управленческая реализация потенциала персонала, включая ранее скрытые компетенции, эмоциональные и ролевые ресурсы.

На основании этих инструментальных подходов формируется методологическая база для прогностической оценки оппортунистического потенциала в рамках организационной среды. При этом интерпретация поведенческих индикаторов требует учёта не только текущего состояния, но и латентных предикторов девиантного поведения. С теоретической точки зрения, подобная диагностика опирается на более ранние работы в области организационного девиантного поведения, в первую очередь — на классические концепты "беловоротничковой преступности". Среди них особое значение приобретает модель Д. Кресси, рассматривавшего корпоративное мошенничество как результат внутреннего конфликта между моральными ограничениями и субъективно оправданной рационализацией поведения. Встраивание этого подхода в современный контекст управления персоналом позволяет точнее позиционировать сотрудников по проявлению поведения: от ситуационного конформизма до осознанного оппортунизма. Тем самым обеспечивается теоретико-эмпирическая связка между поведенческой диагностикой и мотивационно-ценностной природой нарушений доверия в организациях.

Почему люди совершают корпоративное мошенничество, впервые изучил криминолог, исследователь «беловоротничковой» преступности Д. Кресси в 1950 году. Его исследование было посвящено тому, что заставляет людей нарушать оказанное им доверие. Он опросил 250 преступников в течение 5 месяцев, поведение которых соответствовало двум критериям: человек должен был принять доверие, и он должен был нарушить доверие. Теория мошенничества Д. Кресси объяснила, почему нарушители доверия совершают мошенничество, и широко использовалась регулирующими органами, профессионалами и учеными. Эта работа была концептуализирована как «треугольник мошенничества». Однако критики треугольника мошенничества утверждали, что он сам по себе не может помочь в объяснении мошенничества, поскольку невозможно наблюдать два фактора (рационализация и давление), а другие важные факторы, такие как возможности мошенников, игнорируются [\[9\]](#).

Д. Кресси обнаружил, что для того, чтобы человек мог нарушить доверие, должны присутствовать три фактора: возможность, давление/мотивация и рационализация [\[10\]](#). Он сделал вывод о том, что работники могут нарушить доверие, когда они считают, что у них есть финансовая проблема, которой нельзя поделиться, осознают, что эта проблема может быть тайно решена путем нарушения данного им доверия [\[11\]](#).

Д. Кресси обнаружил, что в интервью многие нарушители доверия высказывали мысль о том, что они всегда знали, что такое поведение является незаконным и неправильным, и что они просто обманывали себя, думая, что это не является незаконным [\[12\]](#). С годами гипотеза Д. Кресси стала хорошо известна как «треугольник мошенничества», как показано на рисунке ниже.

Первая сторона треугольника мошенничества представляет собой давление или мотивацию для совершения мошеннического действия, вторая сторона представляет предполагаемую возможность, а третья сторона выступает за рационализацию. Чтобы мошенничество имело место, должны присутствовать все три элемента [\[13\]](#).



Рисунок 1. Треугольник мошенничества

Источник: Д. Кресси

Из возможностей некоторые исследователи выделяли высокую текучесть кадров на ключевых должностях, отсутствие разделения обязанностей и сложные транзакции или организационные структуры [\[14\]](#).

Мотив совершения мошенничества часто связан с личным или корпоративным давлением на человека. Среди мотивов для совершения мошенничества были упомянуты давление, оказываемое на человека, рационализация или просто возможность совершить мошеннические действия (благоприятные условия) [\[15\]](#). Считалось, что положение человека в организации способствует возможности совершения мошенничества, а также существует прямая корреляция между возможностью совершить мошенничество и способностью скрыть мошенничество [\[16\]](#). Некоторые исследователи предполагали, что давление может быть финансовым или нефинансовым. Среди финансового давления выделялись личные финансовые потери, падение продаж у сотрудника, жадность, жизнь не по средствам, личная задолженность, невыплаченные кредиты, неожиданные финансовые потребности, среди примеров нефинансового давления – необходимость сообщать руководству о результатах выше, чем фактическая производительность, разочарование в работе, а также вызов победить систему [\[17\]](#).

Можно предположить, что давление связано с мотивацией сотрудников к совершению мошенничества с целью получения личной выгоды, а возможность относится к слабости в системе, где сотрудник имеет власть или иную возможность совершить мошеннические действия, в то время как рационализацию можно определить как оправдание мошеннического поведения из-за отсутствия у сотрудника честности или других моральных соображений [\[18\]](#).

Исследователи классифицировали давление (мотивы) как внутренние, со стороны работы в компании или внешнее давление, в то время как другие классифицировали их как финансовое и нефинансовое давление. Однако можно заметить, что обе классификации каким-то образом связаны. Например, личное давление может исходить как от финансового, так и от нефинансового давления. Личным финансовым давлением в этом случае может быть зависимость от азартных игр или внезапная финансовая потребность, в то время как личным нефинансовым давлением может быть отсутствие личной дисциплины или жадность. Точно так же давление на занятость и внешнее давление могут исходить как от финансового, так и от нефинансового давления. Данные примеры проиллюстрированы следующим рисунком 2.



Рисунок 2 Виды оказываемого давления на работника

Источник: составлено автором

В 1984 году критики треугольника Д. Кресси представили «Масштабную шкалу мошенничества» в качестве альтернативы модели. Шкала мошенничества включает личную неприкосновенность вместо рационализации. Они определили личную неприкосновенность как «личный кодекс этического поведения, который принимает каждый человек [\[19\]](#).

Десять общих личных характеристик мошенников:

- 1) Жизнь не по средствам;
- 2) Непреодолимое стремление к личной выгоде;
- 3) Наличие большого количества личных долгов;
- 4) Тесное общение с клиентами;
- 5) Ощущение, что заработная плата не соответствует должностным обязанностям;
- 6) Вовлечение в мошеннические схемы;
- 7) Сильный вызов/стремление победить систему;
- 8) Чрезмерное пристрастие к азартным играм;
- 9) Чувство давления со стороны семьи или сверстников;
- 10) Чувство отсутствия признания за работу.

В 2004 году был разработан «бриллиант» мошенничества, как показано на рисунке ниже, где были выделены способности мошенника [\[20\]](#).

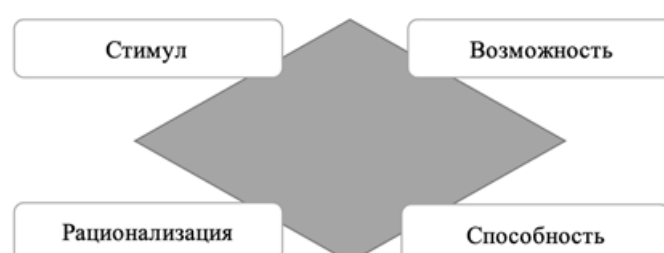


Рисунок 3. «Бриллиант» мошенничества

Источник: Р.Кассем

Авторы предложили четыре наблюдаемых признака для совершения мошенничества:

- 1) авторитетное положение или функция в организации;
- 2) способность понимать и использовать слабые места систем бухгалтерского учета и внутреннего контроля;
- 3) уверенность в том, что сотрудник не будет обнаружена или, если его поймают, он не пострадает;
- 4) способность справляться со стрессом, возникающим у хорошего в остальном человека, когда он совершает плохие поступки.

Другая модель под названием MICE была предложена Мэри-Джо Кранахер, сертифицированным экспертом по мошенничеству и финансовой экспертизе. В этой модели автор предположила, что мотивация лиц, совершающих мошенничество, может быть более подходящим образом расширена с помощью аббревиатуры: MICE: деньги (money), идеология/убеждения (ideology), принуждение (coercion) и эго (ego). Идеологические мотивы оправдывают средства, с помощью которых они могут украсть деньги или участвовать в мошенничестве, чтобы достичь некоторого предполагаемого большего блага, которое согласуется с их убеждениями (идеологией). Принуждение имеет место, когда люди могут быть невольно втянуты в мошенническую схему, но эти люди могут превратиться в осведомителей [\[21\]](#). Эго также может быть мотивом для мошенничества, когда иногда людям не нравится терять свою репутацию или положение во власти перед обществом или семьями. Это социальное давление может быть мотивом для совершения мошеннических действий только для того, чтобы сохранить свое эго [\[22\]](#).

В 2019 году была разработана модель S.C.C.O.R.E. (стимул, способность, сговор, возможность, рационализация и эго). Следует подчеркнуть, что модель S.C.C.O.R.E. следует использовать как расширение модели S.C.O.R.E. (в данной модели также, как и в модели MICE, введено понятие эго), ранее введенной автором [\[23\]](#). Данную модель лучше применять в преступлениях служащих, где сговор играет решающую роль в определении факторов, ведущих к совершению финансового мошенничества [\[24\]](#).

Для того, чтобы понять, какая из моделей является подходящей для организации, необходимо провести сравнительный анализ. Результаты сравнительного анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2. Сравнительный анализ моделей мошенничества

Модель	Автор разработки	Составные элементы	Сходства	Различия
Треугольник мошенничества	Д. Кресси	<ul style="list-style-type: none"> · Возможность · Рационализация · Давление/мотивация 		
Бриллиант	Д. Вулф	<ul style="list-style-type: none"> · Стимул · Возможность 		

мошенничества		<ul style="list-style-type: none"> · Рационализация · Способность 	Модели мошенничества, MICE, S.C.O.R.E. и S.C.C.O.R.E. основываются на модели Д. Кресси «Треугольник мошенничества», поэтому все они имеют возможность, рационализацию (идеологию) и давление (стимул, принуждение).	Способность человека совершить мошенничество впервые появилась в «Бриллианте мошенничества» это впервые появляется в модели «MICE» а в модели «S.C.C.O.R.E.» введен сговор как одна из характеристик совершения мошеннических действий.
MICE	М. Кранахер	<ul style="list-style-type: none"> · Деньги · Убеждения/идеология · Принуждение · Эго 		
S.C.O.R.E.	Д. Вутсинас	<ul style="list-style-type: none"> · Стимул · Способность · Возможность · Рационализация · Эго 		
S.C.C.O.R.E.		<ul style="list-style-type: none"> · Стимул · Способность · Сговор · Возможность · Рационализация · Эго 		

Источник: составлено автором

Следующий сравнительный анализ помогает выявить, в чём именно отечественные и зарубежные подходы к диагностике и предотвращению оппортунистического поведения персонала сходятся и расходятся. Это даёт основу для выбора эффективных практик, которые могут быть адаптированы к российским условиям, а также указывает на аспекты, требующие корректировок с учётом местной культуры и организационных реалий.

Таблица 3. Сравнение отечественных и зарубежных подходов к диагностике и предотвращению оппортунистического поведения персонала

Компонент подхода	Зарубежные модели (США, Европа, Япония)	Отечественные разработки	Возможная адаптация для России
Отбор и диагностика	Используются стандартизированные шкалы, психометрия, корпоративные центры тестирования (например, Hogan, IPIP, VBIs) [25]	Применяются адаптированные шкалы (трудовой оппортунизм, организационный цинизм), кейс-интервью [26]	Рекомендовано интегрировать западные тесты в этап отбора, адаптировав структуру кейс-интервью под локальные реалии
Мотивация и вовлечённость	Акцент на карьерных траекториях, бонусах, непрерывном обучении	Упор на зарплату и льготы, менее выражена	Включить системы развития (корпоративные УТ, обучение), при этом учитывать российские

	[27]	мотивация развития [28]	традиции (коллективизм, сопричастность)
Контроль и отчётность	Прозрачность BI и CRM-систем, цифровой аудит, консалтинговые/этические комитеты [29]	Сильный акцент на контроле на бумаге, слабая цифровизация [30]	Переложить зарубежный опыт во внутреннюю аналитику: цифровые панели и прозрачный отчет, с учётом российской бюрократии
Этическая культура	Декларации ценностей, ESG-отчётность, корпоративные кампании [31]	Этические кодексы существуют, но формальны; нет механизмов их внедрения и контроля [32]	Внедрить ESG-программы на базе этического аудита, кейс-заданий, тренингов с практиками и ролей
Обучение	Ротация, обучение, наставничество [33]	Чаще краткосрочное, недостаточно адаптированное [27]	Комбинировать западную модель с отечественными адаптациями: формализовать стажировки, развитие внутри отдела
Социальный климат и HR-практики	HRM-модели с менторством, гибкой мотивацией, уважением автономии [34]	Традиционный патернализм, формальный HR, отсутствие прозрачных процессов [35]	Развивать HRM, внедрять гибкие подходы вовлечения, обратной связи, практики 360°, опрошенные в отечественной среде
Профилактика оппортунизма	Использование этических кейс-тренингов, мониторинг поведения [36]	Часто только формальный контроль, отсутствие раннего вмешательства [37]	Интегрировать зарубежные кейс-тренинги, адаптировав под российские культурные особенности и юридический контекст

Источник: составлено автором

Сравнительный анализ показывает, что зарубежные подходы к борьбе с оппортунизмом опираются на высокую технологичность, стандартизированную диагностику, интеграцию этической культуры и цифровых инструментов, а также на активное вовлечение сотрудника в развитие. Российские модели, несмотря на наличие адаптированных психометрических методик, нуждаются в усилении цифровизации, структурной мотивации и формализации этического содружества, учитывая отечественные культурные и административные особенности. В итоге наиболее эффективными будут гибридные стратегии: соединив стандартизированные инструменты и ESG-подходы с российскими практиками работы в коллективе и мотивационными системами. Это откроет путь к оптимизации как диагностики, так и раскрытия потенциала персонала, а также созданию устойчивой корпоративной среды.

3. Поведенческие индикаторы оппортунистических рисков

Когда человек проявляет оппортунистическое поведение, то он часто демонстрирует определенные поведенческие черты, которые, как правило, связаны с данным типом

поведения. В исследовании ACFE респондентам опроса был дан список из 20 распространенных поведенческих признаков мошенничества. Необходимо было отметить, как часто и в каких ситуациях, по их мнению, работники проявляют поведенческие тревожные знаки.

Наиболее распространенными признаками стали:

- 1) жизнь не по средствам (39%);
- 2) финансовые трудности (25%);
- 3) чрезмерный контроль или нежелание разделить обязанности (13%);
- 4) необычная раздражительность, подозрительность или защитная реакция (12%);
- 5) запугивание или давление со стороны (12%);
- 6) проблемы в семье или личной жизни (11%);
- 7) проблемы с зависимостью (7%).

В исследовании было обращено внимание и на систему управления персоналом, которая также может повлиять на проявление оппортунистического поведения сотрудниками. Каждый из отмеченных факторов потенциально может вызвать стресс, связанный с личными финансами, или обиду на работодателя, что может повлиять на решение человека совершить мошенничество [\[38\]](#).

Ассоциация международных сертифицированных профессиональных бухгалтеров (далее АICPA) выделяет следующие тревожные знаки, на которые должно обратить внимание руководство [\[39\]](#):

- 1) Нахождение на рабочем месте сверхурочно.

Сотрудник, который приходит рано, задерживается, работает по выходным, не берет больничный или ежегодный оплачиваемый отпуск, может показаться идеальным. Тем не менее, это также может являться признаком, по которому можно определить работника, проявляющего оппортунистическое поведение. Мошенники часто могут избегать праздников и выходных, потому что существует возможность, что другие люди увидят проделанную ими работу и могут обнаружить мошенничество [\[40\]](#). Точно так же люди, которые приходят рано и работают допоздна или по выходным, могут использовать то время, когда их с меньшей вероятностью могут уличить в неправомерных действиях, чтобы совершить или скрыть мошенническую деятельность [\[41\]](#).

- 2) Жизнь не по средствам.

Если кто-то со скромной зарплатой вдруг начинает ездить на работу на новой машине или носить дорогую сумку и роскошные часы или покупать дорогую недвижимость, это может стать поводом для беспокойства. Хотя такое поведение может показаться очевидной подсказкой, компании часто упускают его. Для организаций может быть довольно сложно оценить законные неожиданные доходы в жизни сотрудника, такие как наследство, по сравнению со средствами, полученными мошенническим путем [\[42\]](#).

- 3) Негативное проявление стресса на работе.

Существует множество причин, по которым люди могут испытывать стресс на работе.

Однако проявление гнева или беспокойства в ответ на рутинные вопросы, возникающие в сфере ответственности сотрудника, особенно когда вопросы исходят от проверяющего (аудитора), может быть предупредительным признаком мошенничества [\[43\]](#).

4) Доступ к большому объему информации.

Сотрудники, проработавшие в компании долгое время, как правило, вызывают больше доверия, знают слабые стороны компании и имеют возможность обойти то, что называется контролем. Они также с большей вероятностью будут иметь доступ к нескольким источникам информации, связанным друг с другом. Поэтому в хорошо контролируемой системе задачи создания профиля счетов для нового сотрудника и утверждения платежей всегда должны выполняться разными людьми. У сотрудников, способных делать и то, и другое, может возникнуть соблазн совершить мошенничество [\[44\]](#).

Для того, чтобы предупредить оппортунистическое поведение, необходимо использовать специальные инструменты и механизмы, которые помогут сэкономить большие средства, которые могут быть вложены в развитие компании, а не на устранение негативных последствий оппортунизма.

4. Рекомендации по выявлению оппортунистического поведения сотрудников с целью предотвращения предконтрактного и постконтрактного оппортунизма

1. Психометрическая и поведенческая оценка на этапе отбора персонала

Традиционные методы отбора персонала, ориентированные преимущественно на профессиональные компетенции и результаты интервью, не позволяют надёжно диагностировать девиантное поведение соискателей. Например, кандидат с выраженными чертами нарциссической и антисоциальной направленности по типологии DSM-5 прошёл отбор на финансовую позицию, демонстрируя высокий уровень социальной желательности. Через год был разоблачён в искажении отчётных данных для получения персональной выгоды. В этом случае использование психодиагностических инструментов (Hogan Development Survey, HEXACO, IPIP-NEO) в процессе подбора персонала и проведение структурированных интервью на предмет этических дилемм с использованием кейс-анализов и вопросов на этическую амбивалентность поможет сформировать систему превентивной диагностики индивидуальных склонностей к оппортунистическому поведению. Как следствие, снизится вероятность найма соискателей с высоким уровнем девиантного потенциала, особенно на должности, связанные с доступом к ресурсам и финансовой информации.

2. Комплексная проверка надёжности соискателя (background screening)

Недостоверная или частично искажённая информация о биографии соискателя и его профессиональной репутации создаёт высокий риск трудоустройства лиц с историей нарушений этики, конфликта интересов или причастности к мошенничеству. Так, сотрудник, имевший судебную историю по фактам злоупотребления служебным положением, скрыл эту информацию. Проверка при трудоустройстве в новую компанию была ограничена стандартным созвоном с формальными рекомендациями со стороны бывших коллег.

Использование комплексной проверки надёжности соискателя с изучением профессиональной биографии, деловой репутации, правового статуса (суды, арбитражи, ИНН на предмет аффилированности) и цифрового следа (контент-анализ социальных

сетей, медиаполя) повысит уровень информационной открытости при найме.

3. Система мониторинга поведенческой адаптации при онбординге

Начальный период адаптации сотрудника — зона высокой неопределённости. При отсутствии контроля может произойти деструктивная социализация и появление поведенческих искажений. Разработка системы адаптационного поведенческого мониторинга, включающей серийные интервью с HR и непосредственным руководителем на 30/60/90 дней, контроль эмоционального климата и реакций на обратную связь, оценка включённости и социального позиционирования (методика социометрического профилирования) позволит сформировать адаптационный барьер против девиантных поведенческих стратегий и своевременно выявлять деструктивную интеграцию в организационную среду, а также повысит точность прогнозирования поведенческой надёжности сотрудника.

4. Использование социометрического и климата-анализов для выявления поведенческих аномалий

Внутриорганизационные девиации часто формируются в условиях локального дисбаланса власти, давления, страха или норм «молчаливого одобрения». Формальные каналы обратной связи не выявляют латентных очагов девиантной активности. Проведение анонимных оценочных опросов с фокусом на восприятие этической культуры, наличие давления и ролевых конфликтов, доверие к механизмам внутренней отчетности, а также использование социометрического анализа и сетевой аналитики для выявления неформальных структур, точек влияния и центров контроля позволит сформировать поведенческую карту коллектива и выявить скрытые девиации, токсичные центры влияния.

5. Кейс-аудит этичности принимаемых решений в ключевых точках

Оппортунистическое поведение часто начинается с малых, «оправданных» нарушений — манипуляций с подрядчиками, внутренними бонусами, конфигурацией отчётности. Такие действия могут быть законны формально, но противоречат корпоративной этике. Например, менеджер воспользовался пробелом в регламентах и заключил серию «бесспорных» контрактов с фирмами, аффилированными с его окружением. Нарушения выявились лишь при смене руководства. Внедрение кейс-аудита поведенческих решений в ключевых точках (например, закупки, кадровые назначения, премии, бонусные выплаты), использование ретроспективного анализа с фокусом на соответствие решения корпоративным ценностям, принципам транспарентности и декларируемой миссии и применение этической экспертизы и принципа «условной публичности» (как воспринял бы выбор независимый наблюдатель: пресса, клиент, аудитор повысит ответственность принимающих решения и сформирует культуру превентивной этической отчетности).

Таблица ниже обобщает ключевые типы рисков, описанные в статье, и соотносит их с конкретными рекомендациями, предложенными на основе анализа эмпирических кейсов, поведенческих моделей и результатов исследований в области организационной психологии и управления персоналом. Такой формат позволяет систематизировать материалы исследования и обеспечить практическую применимость результатов для специалистов HR и внутреннего контроля.

Таблица 4. Основные типы рисков оппортунистического поведения и их решение

Риск	Описание проявления	Решение
	Сотрудник может обладать	

1. Скрытые формы девиантного поведения на этапе найма	выраженными чертами нарциссизма, м а н и п у л я т и в н о с т и , не выявляемыми при стандартном интервью	Использование психометрических опросников (Hogan, HEXACO, IPIP-NEO), кейс-интервью с этическими дилеммами, диагностика морального релятивизма
2. Искажение или сокрытие биографических и правовых данных при приёме на работу	Отсутствие верификации сведений о судимостях, участии в конфликтах интересов, негативных отзывах от прежних работодателей	Проведение расширенного background screening: проверка судебной истории, арбитражей, публичных упоминаний, анализ цифрового следа в медиаполе и соцсетях
3. Поведенческая девиация на этапе адаптации (онбординг)	Новые сотрудники могут демонстрировать негативную социализацию, заниженную мотивацию, симуляцию вовлечённости	Разработка поведенческого мониторинга на 30/60/90 день, интервью с HR и руководителем, использование методов социометрии и оценки включённости
4. Скрытые очаги токсичного влияния в существующем коллективе	Локальные группы сотрудников могут формировать неформальные нормы, способствующие толерантности к оппортунизму или цинизму	Проведение анонимных опросов, фокус на восприятие этической культуры, климата доверия, применение социометрии и сетевого анализа для выявления неформальных центров влияния
5. Незаметное смещение границ допустимого поведения	Поведение, формально укладывающееся в правила, но нарушающее дух корпоративной этики (серые зоны, манипуляции с регламентами)	Внедрение этического кейс-аудита, ретроспективная проверка решений, использование принципа «условной публичности» при оценке управленческих поступков
6. Слабая управляемость поведенческими рисками после выхода сотрудника из стадии адаптации	Поведенческие искажённые стратегии могут закрепиться и перейти в системные отклонения — злоупотребления доверием, фальсификация отчетности	Постоянный поведенческий мониторинг, регулярная аттестация не только по результатам, но и по поведенческим индикаторам, этические тренинги
7. Недостаточная чувствительность HR-систем к латентным поведенческим рискам	Традиционные HR-инструменты ориентированы на компетенции и мотивацию, но не диагностируют предрасположенность к девиациям	Интеграция диагностики риска оппортунизма в HRM-системы: поведенческие профили, наблюдение в динамике, применение сценарного анализа

Источник: составлено автором

Таким образом, представленный формат соотношения проблем и управленческих решений позволяет не только систематизировать полученные результаты, но и продемонстрировать их прямую применимость в практике управления персоналом и построения систем внутреннего контроля. Это особенно важно в условиях растущей сложности организационной среды, когда поведенческие риски всё чаще становятся источником не только репутационных, но и финансовых потерь. Внедрение

предложенных решений способствует формированию культуры ответственности, повышению прозрачности внутренних процессов и формированию устойчивых этических стандартов в корпоративной среде.

В качестве дополнительной меры к уже существующим HR и антикоррупционным инструментам предлагается внедрить на уровне компании *механизм этических точек контроля* — заранее определённых ситуаций и ролей, в которых риск оппортунистического поведения наиболее высок. В отличие от универсальных регламентов и кодексов, эти точки опираются на конкретные уязвимые процессы и зоны принятия решений, выявленные в ходе внутреннего анализа (например, закупки, премирование, отчётность, удалённый доступ к ресурсам и др.).

В этих точках необходимо ввести:

- краткие чек-листы этических рисков, заполняемые руководителем или сотрудником при принятии решения (например, «Может ли это быть воспринято как конфликт интересов?»),
- принцип условной публичности — внутренний критерий, по которому решение оценивается с позиции внешнего наблюдателя (например, клиента, аудитора, коллеги),
- встроенные процедуры обсуждения — возможность анонимно или очно обсудить этически неоднозначные ситуации с назначенным этическим координатором или доверенным лицом.

Такой подход позволяет:

- снизить моральную нагрузку с сотрудника, сталкивающегося с серой зоной,
- встроить этическую рефлексию в рутинные процессы, не перегружая их формальностями,
- укрепить доверие между сотрудником и организацией, формируя ощущение справедливости и прозрачности.

Как это отличается от текущих практик:

В большинстве компаний этические нормы закреплены в виде кодекса, который читается при приёме на работу и далее редко используется. Этические точки контроля, напротив, являются рабочим инструментом в конкретных управленческих ситуациях, где соблазн или неопределённость особенно велики. Это простая, встроенная в процесс мера, которая делает этику не абстрактной нормой, а частью повседневных решений.

Для реализации механизма этических точек контроля можно включить в систему внутреннего мониторинга структурированные интервью с руководителями функциональных подразделений, работающими в зонах повышенного риска оппортунистического поведения. Такие интервью позволяют не только выявить конкретные уязвимые процессы, но и зафиксировать способы принятия решений в неоднозначных ситуациях.

Периодичность: 1 раз в квартал или при завершении ключевого цикла (например, проект, тендер, распределение бюджета).

Ключевые блоки интервью:

1. Обнаружение серых зон

– В каких ситуациях в последнее время приходилось действовать при отсутствии чётких регламентов?

- Были ли случаи, когда решение принималось «по усмотрению»?
- Каков уровень прозрачности таких решений для других участников процесса?

2. Реакции на этические дилеммы

- Возникали ли сомнения по поводу допустимости решений с точки зрения корпоративных ценностей?
- Обсуждались ли эти вопросы с коллегами, вышестоящим руководством или HR?

3. Оценка атмосферы в коллективе

- Существуют ли сигналы скрытого давления, сопротивления или недоверия?
- Как воспринимаются санкции за нарушения и правила игры в целом?

4. Превентивные меры

- Какие шаги предпринимаются лично руководителем для снижения рисков (разделение функций, прозрачность решений и др.)?
- Что можно было бы улучшить в регламентировании, чтобы снизить моральную нагрузку при принятии решений?

Практический эффект:

- позволяет формализовать опыт управленцев в виде выявленных рисков и типичных ситуаций,
- фиксирует реальные практики поведения в условиях неопределённости, дополняя формальные инструкции,
- укрепляет горизонтальные связи между HR, внутренним контролем и менеджерами, развивая культуру открытого обсуждения сложных решений.

Интервью не требует значительных затрат, но может стать эффективным инструментом раннего выявления оппортунистических установок и управленческих искажений. Оно встраивается в культуру доверия и прозрачности и может быть дополнено анкетированием подчинённых, что даст более объёмную поведенческую картину.

Заключение

Таким образом, оппортунистическое поведение сотрудников представляет собой важную и всё более актуальную проблему в контексте организационного управления, поскольку оно не только нарушает этические и правовые нормы, но и снижает эффективность внутренних процессов, подрывает доверие и усиливает репутационные риски. В данной работе рассмотрены ключевые теоретические подходы к объяснению данного явления — от классических моделей мошенничества до современных многофакторных концепций, включающих поведенческие и личностные предикторы.

В результате проведённого анализа были выделены поведенческие характеристики, типологические профили и структурные условия, способствующие формированию оппортунистических стратегий в корпоративной среде. Обоснована необходимость ранней диагностики подобных рисков с использованием психометрических инструментов, мониторинга поведенческой адаптации, социометрических методов и кейс-аудита этически значимых решений. Разработанные рекомендации охватывают как

предконтрактный, так и постконтрактный этапы, что позволяет системно подходить к проблеме на разных уровнях управления персоналом.

Библиография

1. Allan R. Fraud-the human face of fraud: understanding the suspect is vital to any investigation // CA Magazine-Chartered Accountant. — 2003. — Т. 136. — № 4. — С. 39-40.
2. Duffield G. M., Grabosky P. N. The Psychology of Fraud: Australian Institute of Criminology // Australian Institute of Criminology GPO Box. — 2001. — Т. 2944. — С. 4-11.
3. Centre for counter fraud studies. URL: <https://www.port.ac.uk/research/research-centres-and-groups/centre-for-counter-fraud-studies> (дата обращения: 03.05.2025).
4. Миннуллин М. М. и др. АНАЛИЗ ПРИЧИН ТРУДОВОГО ОППОРТУНИЗМА ПЕРСОНАЛА МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ // Вестник современной клинической медицины. — 2024. — Т. 17. — №. Приложение 1. — С. 40-47. DOI: 10.20969/VSKM.2024.17(suppl.1).40-47 EDN: OVTFJS.
5. Павлова М. В., Дзюбенко М. М., Нартова-Бочавер С. К. Шкала организационного цинизма: адаптация русскоязычной версии // Социальная психология и общество. — 2022. — Т. 13. — № 3. — С. 184-200. DOI: 10.17759/sps.2022130311 EDN: QAEJDJ.
6. Безобразова Ю. В. Сущность оппортунизма работников и его причины // Челябинский гуманитарий. — 2010. — № 1 (10). — С. 10-14. EDN: NURGAN.
7. Евсеенкова К. Ю., Стеклова О. Е. Вовлечённость персонала как способ мотивации // Вестник Ульяновского государственного технического университета. — 2014. — № 3 (67). — С. 56-58. EDN: STXSCT.
8. Лозина О. И., Тутов Л. А. Оппортунистическое поведение и конкурентоспособность работника в современной организации // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. — 2019. — Т. 11. — № 1 (31). — С. 21-29.
9. Van Akkeren J. Fraud triangle: Cressey's fraud triangle and alternative fraud theories // Encyclopedia of Business and Professional Ethics. — 2018. — С. 917-920.
10. Suryandari, N. N. A., Yadnyana, I. K., Ariyanto, D., & Erawati, N. M. A. Implementation of fraud triangle theory: A systematic literature review // Journal of Governance & Regulation. — 2023. — Т. 12. — № 3. — С. 90-102. DOI: 10.22495/jgrv12i3art10. EDN: XXXMYB.
11. Kassem R., Higson A. The new fraud triangle model // Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences. — 2012. — Т. 3. — № 3. — С. 191-195.
12. Bierstaker J. et al. Academic fraud and remote evaluation of accounting students: An application of the fraud triangle // Journal of Business Ethics. — 2024. — С. 1-23.
13. Cohen J. et al. Corporate fraud and managers' behavior: Evidence from the press. — Springer Netherlands, 2012. — С. 271-315.
14. Lister L. M. A practical approach to fraud risk: comprehensive risk assessments can enable auditors to focus antifraud efforts on areas where their organization is most vulnerable // Internal Auditor. — 2007. — Т. 64. — № 6. — С. 61-66.
15. Schuchter A., Levi M. The fraud triangle revisited // Security Journal. — 2016. — Т. 29. — № 2. — С. 107-121. DOI: 10.1057/sj.2013.1. EDN: FKWYAI.
16. Vona L. W. Fraud risk assessment: Building a fraud audit program. — John Wiley & Sons, 2014. — С. 143-156.
17. Albrecht W. S., Howe K. R., Romney M. B. Deterring fraud: the internal auditor's perspective. — Inst of Internal Auditors, 1984. — С. 169.
18. Hudayati A., Nisa T. K., Sanusi Z. M. Financial pressure and related party transactions on financial statement fraud: fraud triangle perspective // International Journal of Business and Emerging Markets. — 2022. — Т. 14. — № 2. — С. 213-230. DOI: 10.1504/ijbem.2022.121903. EDN: NTQRMV.

19. Kassem R., Higson A. The new fraud triangle model // *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*. — 2012. — Т. 3. — № 3. — С. 191-195.
20. Wolfe D. T., Hermanson D. R. The fraud diamond: Considering the four elements of fraud. — 2004. — С. 5.
21. Desai N. Understanding the theoretical underpinnings of corporate fraud // *Vikalpa*. — 2020. — Т. 45. — № 1. — С. 25-31. DOI: 10.1177/0256090920917789. EDN: QCIJTU.
22. Padgett S. Profiling the fraudster: Removing the mask to prevent and detect fraud. — John Wiley & Sons, 2014. — С. 69.
23. Меркулова А. Р., Гребёнкина С. А. Корпоративное мошенничество: сущность и взаимосвязь со стилем руководства // *Вестник Академии знаний*. — 2024. — № 3 (62). — С. 616-621. EDN: LWDNUP.
24. Vousinas G. L. Advancing theory of fraud: the SCORE model // *Journal of Financial Crime*. — 2019. — Т. 26. — № 1. — С. 372-381.
25. Mansor N., Abdullahi R. Fraud triangle theory and fraud diamond theory: Understanding the convergent and divergent for future research // *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science*. — 2015. — Т. 1. — № 4. — С. 38-45.
26. AICPA. URL: <https://www.aicpa.org/home> (дата обращения: 15.05.2025).
27. Ulrich D. HR at a crossroads // *Asia Pacific Journal of Human Resources*. — 2016. — Т. 54. — № 2. — С. 148-164.
28. Войтковская И. В. "Золотые парашюты" в США и России: как это работает? // *Российское право: образование, практика, наука*. — 2020. — № 4.
29. Никоненко Е. С. Развитие методов борьбы с фальсификацией отчетности в практике США // *Современные тенденции и инновации в науке и производстве*. — 2021. — С. 2521-2523. EDN: GCGLKN.
30. Янь Ю. Исследование распространенных средств финансового мошенничества на предприятиях и основных пунктах аудита // *Modern Economy Success*. — 2020. — № 6. — С. 279-285. EDN: GIVOMS.
31. Батаева Б. С., Карпов Н. А. Влияние факторов корпоративного управления на уровень раскрытия ESG-информации российскими публичными компаниями // *Управленец*. — 2023. — Т. 14. — № 3. — С. 30-43. DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-3-3 EDN: PSGVTW.
32. MacNeil I., Esser I. M. The emergence of 'comply or explain' as a global model for corporate governance codes // *European Business Law Review*. — 2022. — Т. 33. — № 1.
33. Lievens F., Slaughter J. E. Employer image and employer branding: What we know and what we need to know // *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*. — 2016. — Т. 3. — № 1. — С. 407-440.
34. Зайчихина Д. А. Well-being программы как инструмент технологии управления персоналом организации // *Вестник науки*. — 2023. — Т. 1. — № 6 (63). — С. 129-132. EDN: AONJBP.
35. SalasVallina A., Alegre J., LópezCabrales Á. The challenge of increasing employees' wellbeing and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal // *Human Resource Management*. — 2021. — Т. 60. — № 3. — С. 333-347.
36. Николаев Н. А. Повышение уровня соответствия функций управления персоналом целям предприятия как фактор снижения оппортунизма сотрудников // *Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки*. — 2017. — № 1.
37. Bekiaris M., Papachristou G. Corporate and accounting fraud: Types, causes and fraudster's business profile // *Corporate Ownership & Control*. — 2017. — Т. 15. — № 1. — С. 467-475.

38. Dyck A., Morse A., Zingales L. How pervasive is corporate fraud? // Review of Accounting Studies. — 2024. — Т. 29. — № 1. — С. 736-769.
39. Lin B. et al. Why do employees commit fraud? Theory, measurement, and validation // Frontiers in Psychology. — 2022. — Т. 13. — С. 1026519. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1026519. EDN: CGAOPL.
40. Airchild R., Marnet O. Cycles of corporate fraud: a behavioural economics approach // Research Handbook on Corporate Board Decision-Making. — Edward Elgar Publishing, 2022. — С. 367-401.
41. Глинский В. В., Серга Л. К. Взаимосвязь нарушений экологического законодательства и вероятного искажения финансовой отчётности // Всероссийский экономический журнал. — 2019. — Т. 49. — № 10. — С. 78-93.
42. Owusu G. M. Y., Koomson T. A. A., Donkor G. N. A. A scientometric analysis of the structure and trends in corporate fraud research: a 66-year review // Journal of Financial Crime. — 2024. — Т. 31. — № 3. — С. 629-651.
43. Sorensen J. The Time Dimension of Corporate Fraud // Shorting Fraud: How to Uncover and Profit from Fraudulent Companies. — Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. — С. 77-86.
44. Ibrahim U. S. G., Yusof R. B., Ibrahim H. I. B. The role of employee onboarding training program in mitigating deviant workplace behavior: Job satisfaction as a mediator // Global Business and Management Research. — 2022. — Т. 14. — № 3s. — С. 983-1007.

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предмет исследования. Статья подготовлена автором, исходя из названия, на тему диагностики поведенческих характеристик сотрудников, склонных к оппортунистическому поведению. Содержание статьи частично соответствует заявленной теме, так как из текста статьи всё же не осталось ясно, что такое диагностика поведенческих характеристик сотрудников, склонных к оппортунистическому поведению? Какой набор показателей она должна включать? При проведении доработки важно обратить внимание на эти аспекты.

Методология исследования базируется на применении комплекса методов: анализа и синтеза данных, их обобщения и группировки. Также рекомендуется показать наглядно портреты сотрудников, склонных к оппортунистическому поведению и потенциальные сценарии их действий, а также соответствующие им реакции со стороны руководства организаций с целью раскрытия потенциала сотрудников и обеспечения развития организации. Это было бы очень востребовано у потенциальной читательской аудитории.

Актуальность исследования заявленной темы не вызывает сомнения, так как данные вопросы представляют огромный интерес для широкой читательской аудитории, так как эти вопросы важны как в микроэкономическом контексте, так и макроэкономическом. Нет сомнения, что качественные научные исследования по данной теме будут востребованы и в научном сообществе, а не только среди управленцев организациями.

Научная новизна в представленном на рецензирование материале не обнаружена, так как автор, по сути, обобщил только имеющиеся в других трудах суждения. А что автор предлагать изменить и каким образом? Чем это отличается от тех подходов, что

применяются сейчас?

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения является научным. Структура статьи, сформированная автором, позволяет раскрыть выбранную тему. Однако при наполнении её содержанием важно не только пересказывать и обобщать уже накопленный опыт, но и самостоятельно обосновывать наличие существующих проблем и путей их решения, что, по сути, в тексте рецензируемой статьи не приведено. При этом ценно будет также построить таблицу с соотношением выявленных проблем и обоснованных авторских рекомендаций по их решению.

Библиография. Библиографический список состоит из 30 наименований. Удивляет, что в нём только 2 отечественных публикации. При доработке статьи рекомендуется изучить, как минимум, 10–15 научных публикаций, подготовленных российскими авторами. Также было бы интересно сравнить отечественные и зарубежные подходы: в чём отличия? Что можно взять в российскую практику и требуются ли какие-либо модификации?

Апелляция к оппонентам. У автора есть отсылки к другим статьям по тексту рецензируемой научной работы. Однако не обнаружены результаты сравнения полученных результатов, что позволило бы отразить прирост научного знания. Что автор добавил к уже имеющимся материалам в научной литературе?

Выводы, интерес читательской аудитории. С учётом вышеизложенного представляется возможным заключить о том, что статья требует проведения доработки, после осуществления которой при успешном прохождении рецензирования может быть опубликована. В случае устранения указанных в тексте рецензии замечаний она будет востребована у читательской аудитории.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования в рецензируемой статье выступают поведенческие проявления оппортунистического поведения сотрудников в корпоративной среде. В публикации выдвинута и проверяется гипотеза о том, что оппортунистическое поведение сотрудников обусловлено взаимодействием личностных черт (нарциссизм, стремление к контролю, низкая эмпатия) и организационных условий (слабый контроль, отсутствие этического климата), и может быть спрогнозировано на этапах подбора и адаптации персонала.

Методология исследования базируется на анализе отечественной и зарубежной литературы по организационному поведению, психологии девиантного поведения и антикоррупционным механизмам, на компаративном анализе моделей мошенничества, синтезе эмпирических данных, включая кейсы утечек, злоупотреблений и фальсификаций, совершённых сотрудниками компаний.

Актуальность работы авторы связывают с ростом числа внутрикорпоративных правонарушений, которые наносят не только прямой экономический ущерб организациям, но и подрывают их репутацию, ухудшают внутренний климат, повышают уровень текучести персонала и снижают инвестиционную привлекательность, с тем, что современные организации нуждаются в системном подходе к предиктивной диагностике риска оппортунизма как на этапе подбора, так и после включения сотрудника в

производственные процессы.

Научная новизна рецензируемого исследования: выделены поведенческие характеристики, типологические профили и структурные условия, способствующие формированию оппортунистических стратегий в корпоративной среде.

Структурно в работе выделены следующие разделы: Введение, Анализ оппортунистического поведения сотрудников на основе теоретических моделей мошенничества, Поведенческие индикаторы оппортунистических рисков, Рекомендации по выявлению оппортунистического поведения сотрудников с целью предотвращения предконтрактного и постконтрактного оппортунизма, Заключение и Библиография.

Авторами термин «трудовой оппортунизм» (или «отлынивание») определяется через показатели снижения вовлеченности, несоблюдение формальных обязательств и манипуляцию ресурсами, что выявляется при помощи специальных анкет и шкал. Под «диагностикой поведенческих характеристик сотрудников, склонных к оппортунистическому поведению», подразумевается комплексная оценка как индивидуально-психологических, так и организационно-средовых параметров, характеризующих вероятность девиантных действий. В работе рассмотрены следующие поведенческие типы сотрудников с признаками оппортунистического поведения и управленческие стратегии реагирования: имитатор активности, формальный исполнитель, манипулятор правилами, пассивный саботажник, оправдывающий отклонения. В публикации освещены виды оказываемого давления на работника; проведен сравнительный анализ моделей мошенничества; осуществлено сравнение отечественных и зарубежных подходов к диагностике и предотвращению оппортунистического поведения персонала; отражены основные типы рисков оппортунистического поведения и их решение.

Библиографический список включает 44 позиции – научные публикации отечественных и зарубежных авторов по рассматриваемой теме на русском и английском языках, а также интернет-ресурс – источник под номером 26, который, в соответствии с редакционными Правилами оформления списка литературы, рекомендуется исключить из раздела «Библиография и привести в тексте статьи в скобках, наряду с прочими комментариями и примечаниями авторов. В тексте публикации имеются адресные отсылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

Рецензируемый материал соответствует направлению журнала «Финансы и управление», отражает результаты проведенного авторского исследования, может вызвать интерес у читателей, рекомендуется к публикации.

Финансы и управление

Правильная ссылка на статью:

Бобков А.Л. Использование дискриминантного анализа для прогнозирования пределов достижимого роста промышленных предприятий // Финансы и управление. 2025. № 3. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.3.75190 EDN: BPIGFX URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=75190

Использование дискриминантного анализа для прогнозирования пределов достижимого роста промышленных предприятий

Бобков Александр Леонидович

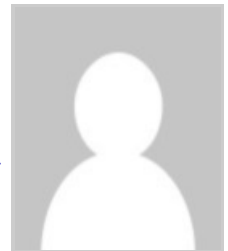
ORCID: 0000-0002-3744-6191

кандидат технических наук

доцент, кафедра Теории менеджмента и бизнес-технологий; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

125239, г. Москва, бульвар Матроса Железняка, д. 33, корп. 1, кв. 31

✉ Bobkov.AL@rea.ru



[Статья из рубрики "Проблемы прогнозирования"](#)

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.3.75190

EDN:

BPIGFX

Дата направления статьи в редакцию:

13-07-2025

Дата публикации:

20-07-2025

Аннотация: Объектом исследования являются предприятия металлургической промышленности Чешской Республики. Выбор объектом исследования металлургических предприятий Чешской Республики обусловлен наличием ранее построенной модели развития производственной структуры для таких предприятий. Предметом исследования является прогнозирование изменений производственной структуры промышленных предприятий в процессе их роста и развития. В статье предлагается использование дискриминантного анализа для прогнозирования пределов достижимого роста промышленных предприятий в рамках существующей производственной структуры. Ранее для прогнозирования пределов достижимого роста промышленных предприятий была

разработана методика статистического прогнозирования предела достижимого роста с использованием ключевых предикторов организационной трансформации. Однако, в отличие от методики статистического прогнозирования предела достижимого роста, использование дискриминантного анализа позволяет существенно снизить трудоемкость проведения расчетов для выявления границ достижимого роста организации в рамках существующей производственной структуры. В качестве метода проводимого исследования был выбран дискриминантный анализ. Дискриминантный анализ проводился методом Уилкса с использованием компьютерной программы IBM SPSS Statistics. Выбор методом Уилкса обусловлен возможностью алгоритмического отбора переменных, для обеспечения высокой точности получаемой модели. Научная новизна исследования заключается в научном обосновании возможности использования дискриминантного анализа для прогнозирования изменений производственной структуры промышленных предприятий в процессе их роста и развития на основе модели развития производственной структуры. Ранее аналогичные исследования не проводились в силу отсутствия моделей, позволяющих выявлять уровни развития производственной структуры и группировать их в соответствии с этими уровнями. Полученная по результатам проведенных исследований дискриминантная функция обеспечивает высокую точность прогнозирования (99,7% исходных наблюдений были классифицированы правильно), что позволяет ее использовать для прогнозирования изменений типа производственной структуры в соответствии с моделью развития производственной структуры. Расчет значений построенной дискриминантной функции для выбранного промышленного предприятия позволяет с высокой вероятностью классифицировать исследуемое предприятие (промышленное предприятие, сегментированное предприятие и др.) на основе разработанной ранее модели развития производственной структуры, а также спрогнозировать направления его дальнейшего развития в рамках существующей производственной структуры. Таким образом, результаты проведенного исследования показывают возможность использования полученной статистической модели для прогнозирования изменений производственной структуры промышленных предприятий.

Ключевые слова:

прогнозирование, дискриминантный анализ, метод Уилкса, IBM SPSS Statistics, металлургические предприятия, Чешская Республика, развитие производственной структуры, организационная трансформация, управление организационным развитием, управление изменениями

1. Введение

Ранее проведенные автором эмпирические исследования по выявлению закономерностей развития производственной структуры предприятий и организаций различных секторов экономики выявили наличие двух базовых типов производственной структуры (последовательного и параллельного), которые диалектически меняют друг друга по мере роста и развития организации [\[3, 4, 7\]](#). Соответственно, на каждом новом этапе развития производственная структура приобретает новые характеристики, сохраняя черты одного из двух базовых типов производственной структуры. Указанная таксономия производственных структур была сформулирована на основе анализа научных работ российских и зарубежных ученых в области менеджмента [\[2, 10, 11, 12, 14, 15, 17, 19, 20, 23, 25\]](#) и достаточно подробно изложена в публикациях автора [\[3, 4, 5, 6, 7\]](#).

Базируясь на результатах проведенных эмпирических исследований по выявлению закономерностей развития производственной структуры предприятий с использованием модели развития производственной структуры, автором была разработана и апробирована методика статистического прогнозирования предела достижимого роста [6, 7]. Практическое применение указанной методики позволяет количественно определить границы достижимого роста предприятия в рамках существующей производственной структуры и, с учетом эмпирически выявленных закономерностей ее развития, спрогнозировать необходимость проведения организационной трансформации при достижении этой границы. Описание и апробация методики статистического прогнозирования предела достижимого роста подробно изложена научных публикациях автора [6, 7], и предполагает выполнение следующих этапов:

1. построение модели развития производственной структуры для исследуемой отрасли [11];
2. расчет нижних и верхних границ для каждого уровня развития предприятий исследуемой отрасли;
3. определение текущего уровня развития исследуемого предприятия путем сопоставления показателей его хозяйственной деятельности с граничными значениями показателей соответствующих уровней развития;
4. составление прогноза достижения пороговых значений показателей модели развития производственной структуры исследуемого предприятия со значениями верхней границы соответствующего уровня развития [6].

Апробация методики статистического прогнозирования предела достижимого роста показала хорошие результаты. Вместе с тем, ее практическое использование в процессе апробации выявило ряд сложностей. В первую очередь, - это относительно высокая трудоемкость проведения расчетов, а также требования к квалификации сотрудников в части наличия у них практического опыта проведения статистической обработки данных. То есть, для расширения практики использования разработанной методики, возникла необходимость ее существенного упрощения. Для этого автором была предпринята попытка разработки более простой модели, позволяющей количественно спрогнозировать пределы достижимого роста исследуемого предприятия в рамках существующей производственной структуры.

2. Материалы и методы

Поскольку задачей прогнозирования пределов достижимого роста организации является определение границ групп предприятий, относящихся к одному уровню в модели развития производственной структуры, то методом исследования был выбран дискриминантный анализ [1, 16, 18]. Дискриминантный анализ относится к статистическим методам классификации и позволяет статистически предсказать принадлежность объектов исследования к двум или нескольким заранее заданным группам этих объектов. Для этого осуществляется подбор переменных, характеризующих объекты исследования [2], и определяются значения коэффициентов дискриминантной функции. Дискриминантная функция имеет вид:

$$D = c + a_1 \times x_1 + a_2 \times x_2 + a_3 \times x_3 + \dots + a_n \times x_n \quad (1),$$

где: D – значение дискриминантной функции;

$x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ – совокупность переменных, описывающих выбранные объекты исследования;

c – константа дискриминантной функции,

$a_1, a_2, a_3, \dots, a_n$ – значения коэффициентов дискриминантной функции (рассчитываются в процессе проведения дискриминантного анализа);

n – количество используемых переменных [\[7\]](#).

Как было отмечено выше, особенностью проведения дискриминантного анализа является заранее известное отнесение объектов исследования к соответствующим группам. В данном случае для объектов исследования (т.е. предприятия металлургической промышленности) использовалось их распределение по уровням развития с использованием модели развития производственной структуры. Результатом проведения дискриминантного анализа является построение дискриминантной функции, т.е. функциональной зависимости, описываемая формулой (1). Полученная таким образом дискриминантная функция с определенной достоверностью, характеризующей качество полученной модели, позволяет осуществить разбиение объектов исследования (в данном случае - предприятий металлургической промышленности) по уровням их развития с учетом ранее построенной модели развития производственной структуры для этих объектов исследования.

Такой подход достаточно широко применяется в научных исследованиях в области экономики и менеджмента [\[1, 9, 16, 18\]](#). Наиболее известным примером использования дискриминантного анализа в области экономики является построение количественных моделей прогнозирования банкротства организаций (модель Альтмана, модель Фулмера, модель Спрингейта и др). [\[8\]](#).

В данном исследовании для проведения дискриминантного анализа использовалась компьютерная программа IBM SPSS Statistics. В качестве объектов исследования были выбраны предприятия металлургической промышленности Чешской Республики, для которых ранее была построена модель развития производственной структуры [\[3, 4\]](#). При проведении дискриминантного анализа использовался метод Уилкса, относящийся к категории пошаговых методов. Выбор метода Уилкса обусловлен возможностью пошагового отбора необходимых переменных с учетом их значимости в построенной модели. Отбор переменных осуществлялся из совокупности показателей, характеризующих результаты финансово-хозяйственной деятельности металлургических предприятий. Включение и исключение переменных в дискриминантную функцию осуществлялось на основе критериев, установленных в IBM SPSS Statistics по умолчанию ($F > 3,84$ и $F < 2,71$ соответственно для включения и исключения переменных) [\[13, 21, 22, 24\]](#).

3. Результаты

Результаты проведения дискриминантного анализа показали высокое качество построенной статистической модели: точность модели составила 99,7% (т.е. 99,7% исходных сгруппированных наблюдений классифицировано правильно). В качестве объектов исследования было отобрано 363 металлургических предприятия, использованных ранее при построении модели развития производственной структуры металлургических предприятий [\[3, 4\]](#). В процессе проведения дискриминантного анализа

из 363 металлургических предприятий, изначально используемых в качестве объектов исследования, было исключено 4 предприятия ввиду отсутствия в используемой базе данных одной или нескольких из дискриминантных переменных. Таким образом, построение дискриминантной функции осуществлялось на основе данных по 359 металлургическим предприятиям.

Построенная дискриминантная функция имеет высокое собственное значение, - 154,8. Значение p – вероятности ошибки при принятии гипотезы о неравенстве дисперсий крайне низко, не более 0,001, что также подтверждает корректность построенной статистической модели.

Поскольку для проведения дискриминантного анализа использовался метод Уилкса, из исходной совокупности были отобраны следующие переменные: среднесписочная численность работников; величина акционерного капитала; величина выручки; величина совокупных активов; величина внеоборотных активов; запасы (включая запасы сырья и материалов, незавершенного производства и готовой продукции); добавленная стоимость; производительность труда; добавленная стоимость на одного работника; среднесписочная численность работников в одном подразделении; затраты на оплату труда; величина выручки, приходящаяся на одно подразделение.

Перечень отобранных переменных и значения коэффициентов дискриминантной функции для металлургических предприятий представлены в табл. 1. (для наглядности также приведены обозначения переменных и обозначения коэффициентов дискриминантной). Расчет значений дискриминантной функции для исследуемого металлургического предприятия осуществляется с использованием выражения (1) путем подстановки значений соответствующих переменных и коэффициентов дискриминантной функции.

Таблица 1.

Значения коэффициентов дискриминантной функции

№ п.п.	Наименование переменной ^[3]	Обозначение переменной	Обозначение коэффициента	Значение коэффициента
1	Константа	-	c	-0,743
2	Среднесписочная численность работников	x_1	a_1	$-5,43 \times 10^{-3}$
3	Величина акционерного капитала	x_2	a_2	$8,49 \times 10^{-9}$
4	Величина выручки	x_3	a_3	$9,59 \times 10^{-7}$
5	Величина совокупных активов	x_4	a_4	$-8,74 \times 10^{-7}$
6	Величина внеоборотных активов	x_5	a_5	$3,35 \times 10^{-6}$
7	Запасы	x_6	a_6	$1,52 \times 10^{-6}$
8	Добавленная стоимость	x_7	a_7	$1,30 \times 10^{-5}$
9	Производительность труда	x_8	a_8	$-8,55 \times 10^{-5}$
10	Добавленная стоимость на одного работника	x_9	a_9	$-1,19 \times 10^{-3}$
11	Среднесписочная численность работников в одном подразделении	x_{10}	a_{10}	$-1,94 \times 10^{-3}$

12	Затраты на оплату труда	x_{11}	a_{11}	$-1,40 \times 10^{-5}$
13	Величина выручки, приходящаяся на одно подразделение	x_{12}	a_{12}	$4,83 \times 10^{-7}$

Источник: Составлено автором.

Значения дискриминантной функции исследуемых металлургических предприятий, рассчитанные в центроидах соответствующих групп [4] представлены в табл. 2.

Определение границ соответствующих уровней развития проводилось относительно центроидов групп с учетом вероятности отнесения исследуемых металлургических предприятий к соответствующей группе и характеру распределения значений переменных внутри каждой группы.

Таблица 2.

Значения дискриминантной функции в центроидах групп

№ п.п.	Тип промышленного предприятия [5]	Значение дискриминантной функции
1	промышленное предприятие	-1,50
2	сеть промышленных предприятий / сегментированные предприятия	3,81
3	крупное предприятие / вертикально-интегрированная организация	41,19
4	горизонтально-интегрированная организация	161,37

Источник: Составлено автором.

В результате для исследуемых металлургических предприятий были получены следующие критерии отнесения к типам промышленных предприятий, в соответствии с моделью развития производственной структуры:

При значениях дискриминантной функции $D < -0,3$ исследуемое предприятие преимущественно относится к типу промышленное предприятие (см. табл. 2).

При значениях дискриминантной функции $-0,3 \leq D < 1$ исследуемое предприятие находится в «зоне перехода» (от промышленного предприятия к сети промышленных предприятий или сегментированному предприятию);

При значениях дискриминантной функции $1 \leq D < 9,3$ предприятие преимущественно относится к типу сеть промышленных предприятий / сегментированное предприятие.

В связи с тем, что в построенной ранее модели развития производственной структуры для металлургических предприятий к уровням развития «крупное предприятие / вертикально-интегрированная организация» и «горизонтально-интегрированная организация» были отнесены одно и два предприятия соответственно, статистически определить границы соответствующих уровней не представляется возможным. Однако учитывая существенную разницу в значениях дискриминантной функции в центроидах этих групп, отнесение предприятий к указанным выше уровням развития («крупное

предприятие / вертикально-интегрированная организация» или «горизонтально-интегрированная организация») не представляет сложности.

Заключение

Результаты проведенного исследования подтвердили выдвинутую автором научную гипотезу о возможности статистического прогнозирования предела достижимого роста с использованием дискриминантного анализа. Построенная для металлургических предприятий Чешской Республики статистическая модель показала высокую точность (99,7%). Это подтверждает возможность широкого использования построенной модели в качестве одного из инструментов управления долгосрочным развитием промышленных предприятий в соответствии с выбранной стратегией. Аналогичные модели могут быть построены и использованы для организаций других секторов экономики. Однако следует учитывать, что в построенной модели присутствуют абсолютные значения переменных, и при использовании такой модели для прогнозирования пределов достижимого роста промышленных предприятий в условиях значимого роста индекса цен, требуется соответствующая корректировка значений переменных.

[1] При условии, что для исследуемой отрасли модель развития производственной структуры не была построена ранее.

[2] В зависимости от используемого алгоритма.

[3] Значения финансовых показателей указаны в тыс. CZK, величина добавленной стоимости на 1 работника – в тыс. CZK / месяц

[4] Группы соответствуют уровням развития предприятий в соответствии с моделью развития производственной структуры

[5] В соответствии с моделью развития производственной структуры, адаптированной для сферы производства.

Библиография

1. Балясникова, Е.В. Применение дискриминантного анализа для диагностики кризисных ситуаций на предприятии [Текст] // Фундаментальные исследования. – 2009. – № 5. – С. 139-140.
2. Биннер, Х. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному [Текст] / Хартмут Биннер; Пер. с нем. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 282 с. (Серия "Производственный менеджмент"). EDN: QTVGRF.
3. Бобков, А.Л. Верификация модели эволюции производственной структуры металлургических предприятий Чешской Республики с использованием кластерного анализа [Текст] // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2022. – Т. 19. – № 3 (123). – С. 43-51. DOI: 10.21686/2413-2829-2022-3-43-51 EDN: TAVVKB.
4. Бобков, А.Л. Исследования закономерностей организационного развития: теория и практическое применение. Монография. [Текст] / А.Л. Бобков. – М.: Русайнс, 2022. – 176 с. EDN: LQXSRL.
5. Бобков, А.Л. Методологические подходы к управлению долгосрочным развитием организаций [Текст] // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2025. – Т. 22. – № 1 (139). – С. 168-176. DOI: 10.21686/2413-2829-2025-1-168-176 EDN: BMTAM.
6. Бобков, А.Л. Прогнозирование пределов достижимого роста организации с

- использованием ключевых предикторов организационной трансформации [Текст] // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2024. – Т. 21. – № 3 (135). – С. 30-37. DOI: 10.21686/2413-2829-2024-3-30-37 EDN: SQWZBS.
7. Бобков, А.Л. Прогнозирование пределов достижимого роста организации с использованием дискриминантного анализа [Текст] // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15. – № 2. – С. 1097–1112. DOI: 10.18334/ep.15.2.122652 EDN: GXHRTK.
8. Жданов, В.Ю., Жданов, И.Ю. Финансовый анализ предприятий с помощью коэффициентов и моделей: учебное пособие [Текст] / В.Ю. Жданов, И.Ю. Жданов. – М.: Проспект, 2024. – 176 с.
9. Винстон, У. Бизнес-моделирование и анализ данных. Решение актуальных задач с помощью Microsoft Excel. 5-е издание. [Текст] / Уэйн. – СПб.: Питер, 2019. – 864 с.
10. Дафт, Р., Мерфи, Дж., Уилмот, Х. Организационная теория и дизайн. [Текст] / Р. Дафт, Дж. Мерфи, Х. Уилмот. – СПб.: Питер, 2013. – 640 с.
11. Денисов, И.В., Бобков, А.Л. Управление развитием фирмы: экономико-технологический подход: монография [Текст] / И.В. Денисов, А.Л. Бобков. – М.: ФГБОУ ВПО "РЭУ им. Г. В. Плеханова", 2014. – 152 с.
12. Егунова, Н.В. Развитие организационной структуры предприятий на основе теории жизненных циклов [Текст] // Вестник Бурятского государственного университета. Философия. – 2011. – № 2. – С. 13-17. EDN: RSJKNO.
13. Еременко, К. Работа с данными в любой сфере. Как выйти на новый уровень, используя аналитику. [Текст] / Кирилл Еременко. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 304 с.
14. Казинцев, А. Технология развития производственной системы. [Текст] / А. Казинцев. – М.: Альпина PRO, 2024. – 504 с.
15. Кемерон, Э., Грин, М. Управление изменениями: Модели, инструменты и технологии. Пер. с англ. П. Тимофеев. [Текст] / Э. Кемерон, М. Грин. – М.: Добрая книга, 2006. – 360 с.
16. Кислицына, В.В. Дискриминантный анализ как инструмент классификации субъектов предпринимательства [Текст] // Наука и образование: новое время. – 2017. – № 2. – С. 50-58. EDN: YNWJWJ.
17. Грундиг, К.-Г. Проектирование промышленных предприятий. Принципы. Методы. Практика. [Текст] / Клаус-Герольд Грундиг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 340 с. (Серия: Производственный менеджмент). EDN: QMFDRJ.
18. Матраева, Л.В. Прикладные статистические исследования в бизнес-аналитике: учебник. [Текст] / Л.В. Матраева. – М.: Белый ветер, 2022. – 198 с. EDN: ARDKKP.
19. Минцберг, Г. Менеджмент: природа и структура организаций [Текст] / Генри Минцберг; [пер. с англ. О.И. Медведь]. – М.: Эксмо, 2018. – 600 с. – (Библиотека Сбербанка. Т. 15).
20. Мюллер, Э., Шенк, М., Вирт, З. Планирование и эксплуатация промышленных предприятий. Рабочие методики для адаптивного, сетевого и ресурсосберегающего предприятия. Пер. с нем. [Текст] / Э. Мюллер, М. Шенк, З. Вирт. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 978 с.
21. Наследов, А. SPSS 19: профессиональный статистический анализ данных. [Текст] / А. Наследов. – СПб.: Питер, 2011. – 400 с. EDN: SDPZHL.
22. Паклин, Н.Б., Орешков, В.И. Бизнес-аналитика: от данных к знаниям: учебное пособие. – 2-е изд., испр. [Текст] / Н.Б. Паклин, В.И. Орешков. – СПб.: Питер, 2013. – 704 с.
23. Попов, В.Л., Ташкинов, А.Г. Механизм управления изменениями при развитии производственных систем [Текст] // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 12-3. – С. 757-760. EDN: VJWZMF.

24. Тихомиров, Д.А., Пинчук, А.Н. Статистический анализ данных. Практический курс в SPSS и Jamovi. Серия "Высшее образование". [Текст] / Д.А. Тихомиров, А.Н. Пинчук. – М.: Юрайт, 2024. – 294 с.
25. Фламгольц, Э., Рэндл, И. Управление стратегическим изменениями: от теории к практике [Текст] / Эрик Фламгольц, Ивон Рэндл; [пер. с англ. Н.Г. Яцюк]. – М.: ЭКСМО, 2012. – 320 с.

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования статьи является нахождение пределов достижимого роста промышленной организации методов дискриминантного анализа, проведенное на примере металлургических предприятий.

Методология исследования состоит из комплекса различных научных методов, которые часто применяются в исследованиях в подобного рода, однако основным является статистический метод анализа - дискриминантный анализ, который позволяет статистически предсказать принадлежность объектов исследования к двум или нескольким заранее заданным группам этих объектов

Актуальность темы обусловлена необходимостью нахождения баланса между ростом предприятия и его устойчивостью, который затруднен в текущих экономических условиях. Видеть перспективы роста и развития предприятия в средне и долгосрочном периоде чрезвычайно важно для менеджмента предприятия, заинтересованного в его долгосрочном существовании.

Научная новизна состоит в разработанном автором методе статистического прогнозирования предела достижимого роста предприятия, полученном, на базе материала и исследований предшествующих исследований автора. Интересным представляется не только описание методики, но и ее апробация.

Стиль, структура, содержание. Стиль статьи выдержан как научный, а структура работы логична и последовательна, содержит как аналитическую часть, так и результаты, выводы и предложения.

Содержание статьи представляет собой результаты кропотливой и масштабной работы - так, автором было отобрано 363 металлургических предприятия при количестве переменных равным 12, что свидетельствует о большой трудоемкой работе.

В выводах автор резюмирует, что Результаты проведенного исследования подтвердили выдвинутую автором научную гипотезу о возможности статистического прогнозирования предела достижимого роста с использованием дискриминантного анализа. Выводы логичны и аргументированы.

Библиография подтверждает масштаб исследования автора, включает труды российских и зарубежных ученых и состоит из 25 источников.

Апелляция к оппонентам. Хотелось бы увидеть более конкретное описание данных, которые использовались в расчетах при построении модели, то есть на какую дату или за какой период из какого вида отчетности были взяты данные предприятий, сглаживались ли ряды данных исходя из сезонности или как-либо иначе. Не вполне ясно как данную модель перенести на анализ предприятий другой отрасли и какие потребуются корректировки в данном случае, отмеченные автором вскользь.

Выводы, интерес читательской аудитории. Практическое применение указанной методики позволяет количественно определить границы достижимого роста предприятия в рамках существующей производственной структуры, поэтому работа несмотря на некоторые вопросы, определено имеет не только научный, но и практический интерес и может быть использована как база для дальнейших исследований.

Статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным статьям, публикуемым в рецензируемых изданиях, и может быть рекомендована к публикации.

Финансы и управление

Правильная ссылка на статью:

Гудкова А.А. Фискальный отклик МСП: методика оценки и практическое применение (на примере Пермского края) // Финансы и управление. 2025. № 3. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.3.75414 EDN: MJQUHX URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=75414

Фискальный отклик МСП: методика оценки и практическое применение (на примере Пермского края)

Гудкова Анастасия Алексеевна

ORCID: 0009-0006-1240-4338

ассистент; кафедра финансов, учета и экономической экспертизы; Пермский государственный национальный исследовательский университет

614068, Россия, Пермский край, г. Пермь, ул. Букирева, д. 15

✉ gudkova.anastasia1@yandex.ru



[Статья из рубрики "Финансовая политика"](#)

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.3.75414

EDN:

MJQUHX

Дата направления статьи в редакцию:

05-08-2025

Дата публикации:

12-08-2025

Аннотация: Предметом исследования является оценка фискального отклика малого и среднего предпринимательства (МСП) как ключевого индикатора эффективности государственной поддержки. Фискальный отклик МСП – показатель эффективности государственной поддержки и инструмент оценки её влияния на экономическое развитие региона. Фискальный отклик, определяемый как коэффициент соотношения между объемом инвестированных бюджетных средств в развитие сектора МСП и полученной от него налоговой отдачей, позволяет оценить прямую результативность вложений и, что особенно важно, определить, сколько рублей налогов от МСП приходится на каждый рубль бюджетных инвестиций. Анализ фискального отклика даёт возможность выявить зависимость между объёмами финансовой помощи и увеличением налоговых поступлений, что способствует более обоснованному распределению бюджетных

ресурсов и оптимизации мер государственной поддержки. Методы исследования: сравнение и обобщение подходов к оценке эффективности поддержки МСП; разработка коэффициента оценки эффективности расходов; эмпирический анализ (сбор и анализ данных бюджетной и налоговой отчетности для оценки структуры господдержки и ее влияния на фискальный отклик); метод сравнительного анализа (сопоставление объемов господдержки и налоговых поступлений). Для оценки эффективности господдержки МСП предложен количественный показатель – коэффициент «Финансовый отклик МСП». Расчет коэффициента производится на примере Пермского края в период с 2019 по 2024 год. Оценка фискального отклика требует комплексного подхода, учитывающего различные факторы, влияющие на налоговые поступления от МСП, а именно расходы на поддержку субъектов МСП: объем расходов на государственную поддержку в виде программ и мероприятий; объем налоговых расходов; объем расходов на содержание всей инфраструктуры поддержки в регионе. В качестве эффекта от государственной поддержки рассматриваются налоговые поступления от субъектов МСП. Исследование фискального отклика МСП позволяет не только оценить эффективность существующих мер поддержки, но и выявить резервы для ее повышения, оптимизировать структуру государственной поддержки и разработать более эффективные механизмы стимулирования развития МСП, способствующие увеличению налоговых поступлений в бюджет и обеспечению устойчивого экономического роста.

Ключевые слова:

фискальный отклик, М С П , государственная поддержка, эффективность расходов, налоговые поступления, Пермский край, бюджетные расходы, региональная экономика, оценка эффективности, налоговые льготы

Введение

Малое и среднее предпринимательство (далее – МСП) является фактором развития рыночных отношений и играет существенную роль в социально-экономическом развитии стран, так как МСП выполняет ряд важнейших функций, а именно создает дополнительные рабочие места, повышает инвестиционную активность, вносит свой вклад в ВВП и ВРП, способствует формированию конкурентной среды, свободному ценообразованию и через уплату налогов пополняет бюджеты разных уровней. Ежегодно малое предпринимательство формирует свыше 50% ВВП в развитых странах, таких как Китай, США, и страны Европы^{I,II}. Однако высокий уровень участия СМСП в экономиках развитых стран обусловлен несколькими факторами. Во-первых, процесс деиндустриализации привел к росту сектора услуг, в котором преобладают небольшие фирмы. Во-вторых, существуют значительные различия в определении критериев отнесения компаний к малому и среднему бизнесу. Например, максимальное число сотрудников, квалифицирующих предприятие как среднее, в Китае составляет 1000 человек, в США – 500, тогда как в России этот порог равен всего лишь 250 сотрудникам^{I-III}. Такие различия по численности сотрудников в критериях отнесения к субъектам МСП затрудняют объективное сопоставление реального вклада МСП различных государств. Использование унифицированных международных стандартов позволило бы скорректировать оценку роли российских МСП. По мнению ряда исследователей, при применении единого подхода российская доля МСП в ВВП увеличилась бы с текущих 27% до уровня 30-40%. Тем не менее, несмотря на потенциальное увеличение показателя, оно не способно кардинально изменить ситуацию и подтвердить ведущую

роль МСП в национальной экономике.

Возможности малого предпринимательства в России используется не в полном объеме, поэтому на данный момент показатели в РФ существенно ниже. По состоянию на середину 2025 года в Российской Федерации зарегистрировано свыше 6,6 млн. малых и средних предприятий, а число их работников составляет более 15 млн. человек^{III}. Доля малого и среднего предпринимательства в валовом внутреннем продукте РФ в 2024 г. составляет 21,7%^{IV}. Для сохранения и улучшения текущих показателей и решение проблемы недостаточного влияния на развитие страны такого сегмента экономики, как малый и средний бизнес, органы государственной власти осуществляют меры государственной поддержки в формате реализации государственных программ за счет софинансирования из федерального и региональных бюджетов. Господдержка МСП – это многогранный комплекс мер, охватывающий широкий спектр инструментов: от административной помощи и финансового стимулирования до имущественной поддержки, консультационных услуг, налоговых льгот и мероприятий, направленных на расширение рынка сбыта для продукции и услуг субъектов МСП.

Финансирование программ развития и поддержки МСП осуществляется из четырех источников (федеральный, региональный, местный бюджеты и внебюджетные источники), при этом основная доля приходится на федеральный бюджет. В условиях дефицитного федерального бюджета 3 последних года подряд особую актуальность приобретает вопрос эффективности использования средств, поскольку выделение дополнительных финансовых ресурсов на поддержку и развитие субъектов МСП не всегда приводит к пропорциональному увеличению вклада сектора МСП в экономику страны, росту занятости и увеличению налоговых поступлений. Данный факт подчеркивает необходимость разработки нового индикатора оценки результативности поддержки, отражающего вклад МСП в устойчивое развитие регионов.

Учитывая различия в уровне развития малого и среднего предпринимательства по регионам России, необходимо проводить комплексный анализ расходов на реализацию мер поддержки и сопоставлять их с экономическим эффектом в виде налоговых поступлений в бюджет региона.

Целью данной статьи является разработка и апробация методики расчета коэффициента фискального отклика МСП на примере Пермского края, который может стать унифицированным и рациональным инструментом для комплексной оценки, разработки программ развития, реализации мер поддержки и управления сектором МСП в экономике региона.

Материалы и методы. В ходе исследования были использованы следующие методы:

- теоретический анализ, включающий сравнение и обобщение методологических подходов к оценке эффективности поддержки субъектов МСП, представленных в научной литературе;
- разработка коэффициента оценки эффективности расходов на поддержку МСП;
- эмпирический анализ, основанный на сборе, систематизации и анализе данных бюджетной и налоговой отчетности, позволяющий оценить структуру государственной поддержки и ее влияние на налоговые поступления от МСП, а также выявить факторы, способствующие повышению фискального отклика;
- метод пропорционального распределения (или метод пропорциональной разбивки).

Метод пропорционального распределения - это разновидность косвенного метода, когда общий показатель (общая сумма НДС и налога на прибыль) делится на части пропорционально известным долям, полученным из другого источника (данные, указанные в новостном портале);

- метод сравнительного анализа, позволяющий сопоставить объемы государственной поддержки МСП и налоговые поступления от этого сектора экономики в различные периоды времени и выявить динамику фискального отклика.

Обзор литературы

Действующая система оценки эффективности государственной поддержки малого и среднего предпринимательства характеризуется фрагментарностью, ориентируясь преимущественно на мониторинг отдельных показателей и мероприятий. Такой подход, безусловно, позволяет решать тактические задачи, однако ограничивает возможность формирования целостного представления о влиянии поддержки на сектор МСП и, как следствие, затрудняет оптимизацию и перенаправление ресурсов. В программах развития и паспортах проектов увеличение численности занятых в сфере МСП традиционно выступает основным критерием результативности. Однако, более объективную оценку эффективности позволяет получить подход, учитывающий налоговые поступления, отражающие вклад МСП в экономику региона.

Анализ литературы показывает недостаток эмпирических исследований, оценивающих эффективность государственных расходов на развитие предпринимательства, измеряемую фискальным эффектом – приростом налоговых поступлений в бюджет. Поэтому актуальной задачей становится разработка новых методологических подходов для оценки результативности госполитики в сфере поддержки МСП. На сегодняшний день научное сообщество поделилось на 5 групп, каждая из которых использует различные подходы к оценке эффективности поддержки МСП и уровня его развития.

Представители *первой группы* (Жукова И.А., Ладыгин В.В., Савчишкина Е.П., Гражданкин В.А., Лукьянова Т.В., Орлова Л.А., Романенко Е.В., Попов С.А., Буев В.В., Мигин С.В., Шестоперов О.М., Смирнов Н.В., Немец А.В., Кремин А.Е., Быкова Н.В., Чивирев И.В., Огнева Д.М., Баранов Д.Н.) оценивают эффективность через уровень развития предпринимательства в экономике региона, используя для этого методики, основанные на расчете интегральных индексов [\[1-16\]](#). Преимуществом такого подхода является возможность объединить различные показатели и метрики в единый числовой показатель, что упрощает мониторинг состояния сектора и позволяет проводить сравнительный анализ с другими регионами. Однако, такой подход может не учитывать влияние внешних факторов и специфику отдельных предприятий.

Вторая группа, представленная Яковлевлевым А.А., Фрейнкманом Л.М., Ершовой Н.В., Агаляном А.А., Прохоренковым П.А., Регер Т.В., Охрименко, А.В., Гачегов М.А., Скопин С.А., а также зарубежными исследователями (Li, Rama, E. Аутио и Г. Ранникко), отдает предпочтение современным подходам к оценке, основанным на применении технического программного обеспечения для статистического (корреляционно-регрессионного) анализа с учетом устранения систематических различий между сравниваемыми группами [\[17-22\]](#). Проводится сравнение ключевых характеристик предприятий, получивших поддержку, с аналогичными показателями фирм из контрольной группы, не охваченных поддержкой. К числу преимуществ можно отнести возможность выявления причинно-следственных связей между различными факторами и эффективностью поддержки МСП. Однако, следует отметить, что такие подходы могут

быть чувствительны к качеству исходных данных и требуют значительных вычислительных ресурсов.

Отдельно выделим модель оценки с использованием математического аппарата теории нечетких множеств, нечеткой логики и системы нечеткого вывода, предложенную Андреевым С.В. Данная модель нечеткой оценки эффективности региональной финансовой поддержки, отличающаяся простотой использования и пригодностью для автоматизации, предоставляет адекватную оценку влияния поддержки на деятельность субъектов МСП, что подтверждено эмпирическими данными в работе автора [\[23\]](#).

Третья группа, включающая Васильеву М.В., Орлова М.В., Тореева В.Б., Вороновскую О.Е., Кузьмину А.И., Салливан Р.О., Кошелеву Н.А. и Ярошенко Т.П., в своих работах рассматривала измерение эффективности бюджетных расходов на основе достижения целевых показателей, установленных в государственных программах [\[24-28\]](#). Такой подход, безусловно, повышает прозрачность и контролируемость расходования бюджетных средств, поскольку результаты привязываются к заранее заданным и измеримым индикаторам. Однако, его существенным ограничением является то, что он не всегда учитывает косвенные эффекты, возникающие за пределами запланированных результатов, и, главное, не позволяет оценить реальное влияние самой государственной поддержки на долгосрочное социально-экономическое развитие, ограничиваясь констатацией факта достижения или не достижения целей, определенных в стратегических документах.

Четвертая группа: Беляев А.Н., Дерман Д.О., Цыганков Д.Б. рассматривают уровень административного давления на сектор МСП, эффективность организации координационной работы органов власти с применением опросного метода (Д.Дж. Стори) [\[29-30\]](#). При данном подходе следует учитывать высокий риск возникновения ошибок при сборе данных и интерпретации полученных результатов, связанных с субъективностью оценок и возможной предвзятостью респондентов. Ключевым преимуществом этого подхода является возможность выявить нефинансовые факторы, влияющие на развитие МСП, такие как административные барьеры и качество государственного управления. Однако, следует учитывать, что опросные методы субъективны и могут отражать лишь восприятие предпринимателей, а не реальную ситуацию, а также что анализ административного давления не позволяет напрямую оценить экономическую эффективность господдержки.

Используя метод опроса, Шихвердиев А. П., Вишняков А. А., и Оганезова Н. А. анализируют результативность государственных механизмов поддержки МСП в арктических условиях. Их исследование выявляет как внутренние ограничения, так и внешние препятствия, сдерживающие развитие этого сектора, и предлагает инструменты для совершенствования предпринимательской экосистемы [\[31\]](#).

К этой же группе относятся методики, разработанные Srhoj et al., которые акцентируют внимание на определении степени важности грантов для новых МСП и разработке критериев отбора субъектов МСП при распределении средств государственной поддержки. Оценка влияния грантовых программ на успешность новых МСП осуществляется с использованием рейтинговой оценки, отчетности предприятий и опросов работников) [\[32\]](#). Такой подход позволяет выявить субъекты МСП, которые продемонстрируют наилучшие результаты после получения грантовой поддержки, и зафиксировать реальные изменения в показателях успеха компаний благодаря участию в программах поддержки (увеличение прибыли, оборота и численности работников, рост

налоговых платежей). Методика позволяет определить эффективность отдельных мероприятий поддержки и оценить результаты деятельности субъектов МСП. Однако, существенным ограничением является сложность установления причинно-следственной связи между грантовой поддержкой и наблюдаемыми изменениями, так как на результаты деятельности МСП влияет множество других факторов, не связанных с участием в программе. Более того, методика ограничена оценкой конкретного мероприятия грантовой поддержки и не учитывает весь спектр мер поддержки, предоставляемых субъектам МСП в регионе, что не позволяет сформировать целостное представление об эффективности региональной политики поддержки малого и среднего предпринимательства.

Колодня Г.В. предлагает оценивать эффективность поддержки МСП, анализируя деятельность институтов развития и организаций, оказывающих информационное, маркетинговое, юридическое, образовательное и консультационное сопровождение, а также услуги по сертификации продукции и содействию выходу на зарубежные рынки. Автор обосновывает, что ключевым фактором повышения конкурентоспособности сектора МСП стал пересмотр государственной политики поддержки, сместивший акцент со прямых финансовых вливаний на стимулирование развития. Такой переход признаётся более эффективным подходом к долгосрочному развитию [\[33\]](#).

Пятая группа: американские авторы Adaman F., Devine P., Fuller T., Moran P. предлагают вести постоянный мониторинг и оценку эффективности всех бюджетных расходов [\[34-35\]](#). Инструмент позволяет использовать значительный набор показателей-факторов и сложный рейтинговый механизм. Аналогичная система оценки существует и в России (бюджетирование, ориентированное на результат). Оценка эффективности использования бюджетных средств выходит за рамки традиционных критериев, «затраты-результаты», и должна учитывать не только соотношение достигнутых результатов и ресурсов, затраченных на реализацию стратегических целей политической системы, но и обеспечение государственных интересов. Это означает, что эффективность бюджетных расходов должна рассматриваться в контексте более широких политических и стратегических целей, а не только с точки зрения экономической эффективности. Данный подход позволяет распределить бюджетные ресурсы в зависимости от достижения целей и приоритетов социально-экономической политики и вносить изменения в перспективный финансовый план распределения ассигнований на трехлетний период в каждом субъекте РФ.

Как в России, так и за рубежом, научная мысль направлена на разработку и совершенствование методик, позволяющих объективно оценить влияние государственной поддержки на развитие МСП и его вклад в экономику. Исследователи все чаще приходят к выводу о необходимости использования комплексных методик, учитывающих прямые и косвенные эффекты господдержки, а также социальные и экологические аспекты. Растет интерес к использованию микроэкономических данных для более точной оценки влияния господдержки, а также активно применяются количественные методы. Вместе с тем, существуют и различия в фокусе исследований: зарубежные работы часто концентрируются на оценке влияния отдельных инструментов господдержки на конкретные показатели деятельности МСП. Исторически, это было обусловлено более развитой системой сбора и обработки статистических данных о деятельности МСП, а также расширенным доступом к этим данным для исследователей за рубежом. В России доступ к подобной информации долгое время был ограничен, однако ситуация меняется: с декабря 2020 года ФНС России ведет реестр получателей поддержки МСП, предоставляя эти данные в открытом доступе. Современные тенденции научной мысли в

России и за рубежом в области методик оценки эффективности господдержки МСП имеют много общего, но существуют и существенные различия, связанные с уровнем развития экономики, доступностью данных, степенью взаимодействия науки и практики.

Стоит отметить, что подбор методологии для исследования и выбор алгоритма для оценки эффективности в значительной мере влияет на конечные результаты и их интерпретацию: если авторы применяют наиболее сложные эконометрические способы, то результаты можно считать более надежными. Авторы таких исследований приходят к выводу о том, что государственная поддержка оказывает положительное влияние и способствует развитию субъектов МСП – получателей поддержки. Целесообразно подчеркнуть, что более новые подходы к оценке эффективности включают применение усложненных моделей, что стало возможным благодаря развитию цифровых технологий по созданию, обработке и анализу больших массивов данных.

Проблема оценки эффективности бюджетных расходов на поддержку СМСП заключается в том, что существует большое разнообразие точек зрения при определении показателей эффективности, но нет единого критерия, позволяющего выявить бюджетный эффект поддержки. При этом показатели эффективности могут быть подчинены не только объективным факторам, но и субъективным факторам. К объективным относятся количественные данные, например, число поддерживаемых субъектов МСП, рост занятости, налоговые поступления и другие измеримые показатели. Однако наряду с этими факторами существуют субъективные составляющие, которые влияют на восприятие результатов политики поддержки и развития МСП. Примерами субъективных факторов включают: оценка эффективности по личным впечатлениям (опросы субъектов МСП); восприятие общественностью степени прозрачности расходования средств; оценка административного давления и регулирования сектора МСП со стороны государства. Разнообразие применяемых подходов обусловлено постоянным развитием и адаптацией форм и видов поддержки, вызванных меняющейся экономической ситуацией, кризисными явлениями, появлением новых тенденций и иных значимых воздействующих факторов.

Анализ отечественных и зарубежных исследований выявил, что значительная часть работ посвящена оценке уровня развития субъектов МСП с использованием количественных показателей и индексных методов. Другая часть исследований сосредоточена на уточнении понятия «эффективность бюджетных расходов на поддержку субъектов МСП» и анализе отдачи от бюджетных расходов в рамках текущих количественных показателей результативности, заложенных в государственных программах. Однако, следует отметить, что большинство этих подходов не учитывает бюджетный эффект, т.е. влияние оказываемой поддержки на увеличение налоговых поступлений и формирование доходной базы бюджета. Это ограничивает возможность комплексной оценки эффективности господдержки и требует разработки новых методологических подходов, позволяющих учитывать фискальную отдачу от инвестиций в МСП. Таким образом, возникает потребность в уточнении теоретико-методологических основ оценки эффективности бюджетных расходов на поддержку субъектов МСП, включая разработку показателя, учитывающего как расходы на поддержку, так и доходы, получаемые от сектора МСП.

Построение коэффициента «Фискальный отклик МСП»

Для расчёта коэффициента «фискальный отклик МСП» предлагается использовать как общедоступные данные, так и информацию, требующую запроса в органы государственной власти и Федеральную налоговую службу (ФНС), для получения более

полной и объективной оценки эффективности поддержки МСП. Это позволит учесть все ключевые факторы, влияющие на развитие сектора, и сформировать обоснованные выводы. Однако, при оценке эффективности у исследователя может не быть доступа ко всем данным, описанным в алгоритме расчета коэффициента Фискальной отдачи МСП, представленный на рис. 1.

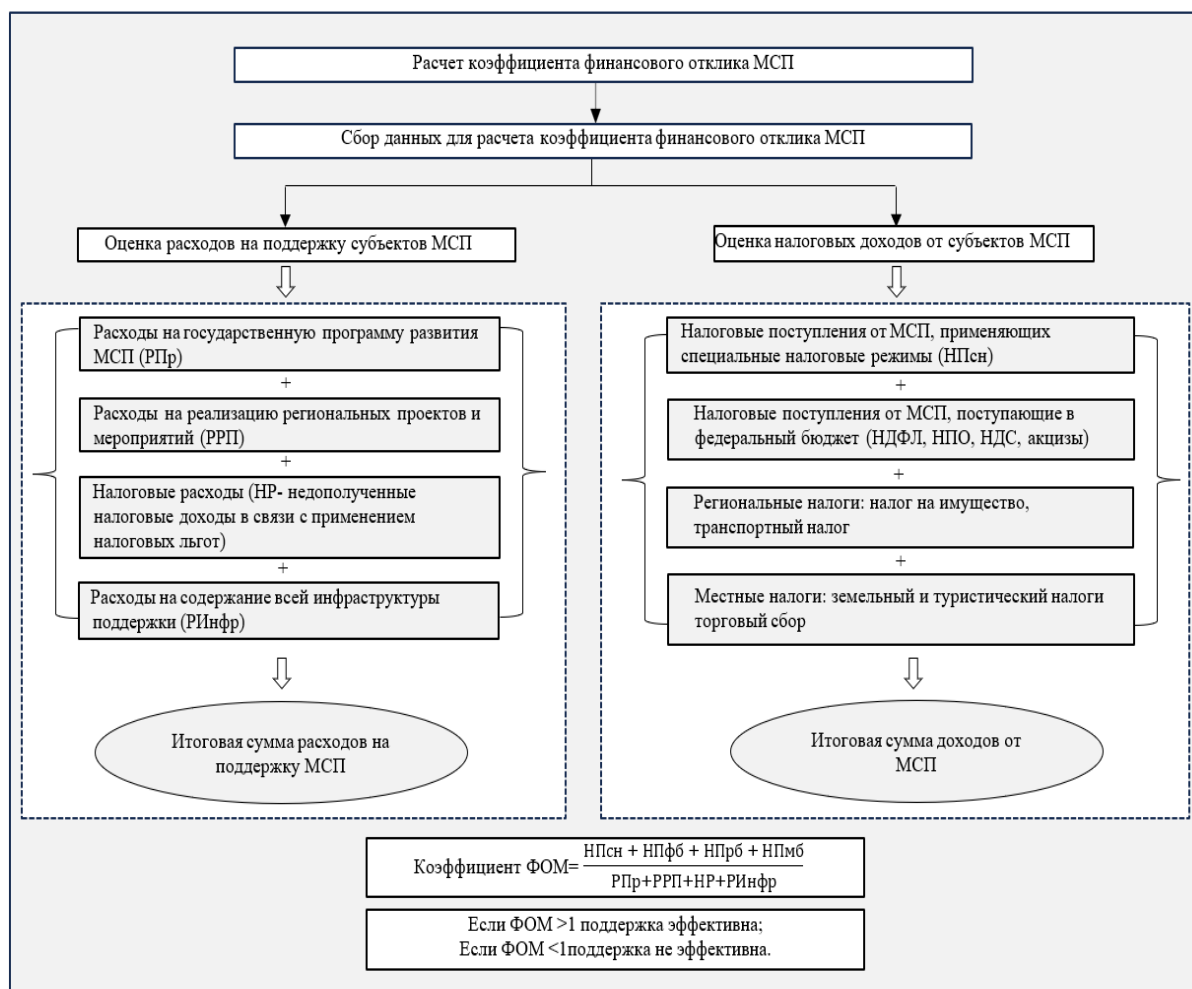


Рисунок 1 – Алгоритм расчета коэффициента «Фискальный отклик МСП»

При оценке расходов на поддержку МСП учитываются затраты на реализацию государственной программы развития МСП (РПр) и региональных проектов и мероприятий (РРП). К налоговым расходам (НР) относятся сумма недопоступления по налогам в связи с применением льготных ставок в регионе (УСН, ПСН, налог на прибыль организаций, налог на имущество организаций, транспортный налог, стимулирующие льготы (ПИП) и другие льготы).

Для расчета общего объема расходов на поддержку МСП необходимо учитывать затраты на инфраструктуру поддержки. К ним относятся расходы на финансирование следующих институтов: инновационные фонды; региональные венчурные фонды; информационно-консалтинговое агентства; гарантийные фонды; фонды микрофинансирования; центры инновационного развития и кластерных инициатив; региональные центры инноваций и трансфера технологий; бизнес-инкубаторы; технопарки; экспортные центры; агентства поддержки МСП и другие организации. В случае неполноты данных о налоговых расходах и (или) расходах на инфраструктуру поддержки использовать имеющуюся информацию.

При оценке доходов от сектора МСП учитываются налоги, поступающие как от

применения специальных налоговых режимов, так и в бюджеты всех трех уровней. В частности, в федеральный бюджет поступают НДС, налог на прибыль организаций, НДС и акцизы; к региональным налогам относятся налог на имущество организаций и транспортный налог; к местным налогам и сборам: земельный и туристический налоги и торговый сбор. В расчете применяются налоги, уплаченные только субъектами МСП. В случае неполноты данных о налоговых поступлениях следует использовать имеющуюся информацию.

Интерпретация коэффициента Фискальный отклик МСП (ФОМ). Если $\text{ФОМ} > 1$: Каждый рубль, инвестированный в поддержку МСП, приносит в бюджет более одного рубля в виде налоговых поступлений. Это указывает на высокую эффективность государственной поддержки, способствующей росту налоговых поступлений и общему экономическому развитию. Если ФОМ

- неэффективность отдельных мер поддержки. Инструменты поддержки не приносят ожидаемых результатов;
- несоответствие направлений поддержки потребностям бизнеса. Возможно, поддерживаются не те отрасли или направления деятельности, которые имеют наибольший потенциал роста и налоговых поступлений;
- отложенный эффект поддержки, если для реализации эффекта от мер поддержки требуется больше времени;
- слабую экономическую устойчивость региона обусловлена высокой зависимостью от отраслей, подверженных кризисам. Моноспециализированные регионы, в силу своей структуры, особенно уязвимы к экономическим потрясениям, и даже эффективная система поддержки МСП не всегда способна нивелировать негативные последствия отраслевых кризисов на налоговые поступления;
- другие факторы, влияющие на налоговые поступления. Например, общие экономические условия в регионе, демографическая ситуация, инвестиционный климат.

В случае не окупаемости поддержки необходимо провести детальный анализ причин, включая оценку влияния поддержки на иные социально-экономические показатели, и предпринять корректирующие меры для повышения эффективности и/или перераспределения ресурсов. Так же стоит отметить, что на налоговые поступления от сектора МСП влияет множество факторов, а не только государственная поддержка. В частности, общеэкономическая ситуация в регионе и стране, изменение налогового законодательства, демографические тенденции, инвестиционный климат, уровень развития инфраструктуры и конкурентная среда могут оказывать существенное влияние на доходы предприятий МСП и, соответственно, на их налоговые отчисления. Поэтому, при оценке эффективности государственной поддержки необходимо учитывать влияние этих внешних факторов и проводить комплексный анализ, включающий различные показатели.

Имея точные данные о налоговых поступлениях от сектора МСП и совокупных затратах на его поддержку, органы региональной власти смогут не только оценить текущую эффективность, но и прогнозировать экономический эффект от различных сценариев развития сектора, а также оптимизировать распределение бюджетных ресурсов для достижения максимальной отдачи. В таком случае субъект федерации сможет выбирать, какую программу стоит поддерживать. Предложенная формула коэффициента «Фискальный отклик МСП» (рис. 1) позволяет оценить эффективность использования

бюджетных ресурсов и определить, насколько обоснованы затраты на поддержку МСП с точки зрения пополнения консолидированного бюджета региона. Более того, анализ данного коэффициента в динамике позволяет выявить тренды – увеличение или уменьшение налоговой отдачи с каждого рубля, вложенного в МСП, – что открывает возможность для своевременной корректировки и оптимизации мер поддержки.

Коэффициент ФОМ может быть использован в качестве управленческого инструмента для решения ряда задач:

- оценки эффективности различных мер поддержки МСП: ФОМ позволяет сравнивать различные виды поддержки и выявлять наиболее результативные;
- принятия обоснованных решений о распределении бюджетных средств: ФОМ позволяет направлять ресурсы на те программы и инструменты, которые обеспечивают наибольшую отдачу в виде налоговых поступлений;
- мониторинга и корректировки политики поддержки МСП: ФОМ позволяет отслеживать динамику эффективности мер поддержки и своевременно вносить необходимые изменения;
- повышения прозрачности и контролируемости: использование ФОМ делает процесс принятия решений о поддержке МСП более прозрачным и контролируемым, так как эффективность программ оценивается на основе объективных данных.

Расчет коэффициента ФОМ на примере Пермского края

Выбор периода исследования обусловлен тем, что с 2019 года началась реализация Национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», то есть поддержка от государства в этот период увеличилась, так как развитие предпринимательства стало одной из ключевых стратегических целей. Также данный период позволяет оценить деятельность субъектов МСП в динамике и, соответственно, вклад государства в развитие предпринимательства в регионе.

Согласно представленному алгоритму, первый блок расчета включает оценку расходов на поддержку субъектов МСП:

- расходы на государственную программу развития МСП (РПр);
- расходы на реализацию мероприятий региональных проектов (РПП);
- налоговые расходы (НР - недополученные налоговые доходы в связи с применением налоговых льгот);
- расходы на содержание инфраструктуры поддержки (РИнфр).

Первоначально соберём данные по расходам на государственную поддержку МСП в Пермском крае по годам. В табл. 1 представлены данные об объемах и источниках финансового обеспечения подпрограммы «Развитие малого и среднего предпринимательства» в Пермском крае.

Таблица 1 – Объемы и источники финансового обеспечения программы «Развитие малого и среднего предпринимательства» в Пермском крае в 2019 - 2024 гг., млн. рублей

Источник						
----------	--	--	--	--	--	--

источники финансирования	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Федеральный бюджет	765,2	362,7	370,6	161,7	211,2	185,0
Региональный бюджет	150,9	189,6	490,9	748,0	253,9	396,4
Местный бюджет	1,2	0	0	0	0	0
Внебюджетные источники	807,2	600,6	149,8	226,0	160,2	161,3
Всего	1 724,5	1 152,9	1 011,3	1 135,7	625,3	742,7

Источник: составлено автором на основе данных V, VI.

В структуре финансирования происходят значительные изменения. Снижается доля федерального бюджета (особенно выражено в 2022-2023 гг.), что свидетельствует об изменении приоритетов федерального центра или о недостаточной активности региональных властей в привлечении федеральных средств. Одновременно возрастает доля регионального бюджета, что указывает на усиление роли региона в поддержке МСП. Внебюджетные источники также демонстрируют волатильность, что, вероятно, связано с изменением инвестиционной активности и доступностью кредитных ресурсов. Отсутствие финансирования из местных бюджетов на протяжении всего анализируемого периода вызывает вопросы об участии муниципалитетов в поддержке МСП и о реализации принципа субсидиарности в данном направлении. Стоит отметить, что схожие тенденции наблюдаются практически в каждом субъекте Российской Федерации, кроме дотационных регионов.

Далее в табл. 2 представлены расходы на реализацию региональной политики и реализацию региональных проектов в области развития и поддержки малого и среднего предпринимательства в регионе.

Таблица 2 – Объемы и источники финансового обеспечения реализации региональной политики и реализации региональных проектов в области развития малого и среднего предпринимательства Пермского края в 2019-2024 гг., млн. рублей

Мероприятие	Источник финансирования	2019	2020	2021	2022	2023	2024
«Реализация региональной политики Пермского края в области развития малого и среднего предпринимательства»	Всего, в т.ч.:	443,7	286,5	621,2	965,5	403,4	548,0
	федеральный	0	0	0	0	0	0
	региональный	110,6	141,0	471,4	739,5	243,2	386,7
	местный	0	0	0	0	0	0
	внебюджетные источники	333,2	145,6	149,8	226,0	160,2	161,3
Региональный проект «Создание благоприятных условий для осуществления деятельности самозанятыми гражданами»	Всего, в т.ч.:	786,7	654,8	10,8	16,2	16,5	16,5
	федеральный	0	0	10,2	15,4	15,7	15,7
	региональный	16,6	10,0	0,5	0,8	0,8	0,8
	местный	0	0	0	0	0	0
	внебюджетные источники	315,1	189,8	0	0	0	0
	Всего, в т.ч.:	484,2	162,0	49,8	57,2	92,1	98,4

Региональный проект «Создание условий для легкого старта и комфортного ведения бизнеса»	федеральный	440,7	153,9	47,3	54,4	87,5	93,4
	региональный	23,2	8,1	2,5	2,9	4,6	4,9
	местный	1,2	0	0	0	0	0
	внебюджетные источники	19,1	0	0	0	0	0
	Всего, в т.ч.:	9,8	19,9	329,6	96,8	105,1	79,9
Региональный проект «Акселерация субъектов малого и среднего предпринимательства»	федеральный	9,3	18,9	313,1	92,0	99,8	75,9
	региональный	0,5	1,0	16,5	4,8	5,3	4,0
	местный	0	0	0	0	0	0
	внебюджетные источники	0	0	0	0	0	0
	Всего, в т.ч.:	0	0	0	0	0	0

Источник: составлено автором на основе данных V, VI.

В большинстве мероприятий основную долю финансирования обеспечивает региональный бюджет. Это подчеркивает важность региональной политики в поддержке МСП и свидетельствует о готовности региональных властей инвестировать в развитие данного сектора экономики. Участие федерального бюджета ограничено и не является постоянным для всех мероприятий. Федеральное финансирование в основном направляется на проект «Создание условий для легкого старта», а именно на субсидии некоммерческой организации «Пермский фонд развития предпринимательства» (оказание комплекса услуг гражданам, желающим вести бизнес) и финансовая поддержка в виде грантов субъектам МСП, являющимся социальными предпринимателями или молодым предпринимателям до 25 лет.

Далее в таблице 3 представлены расходы на мероприятия по обеспечению доступности финансовых ресурсов для субъектов МСП и предоставление субсидий в области развития и поддержки малого и среднего предпринимательства в регионе.

Таблица 3 – Объемы и источники финансового обеспечения на мероприятия по повышению доступности финансовых ресурсов для субъектов МСП и предоставление субсидий в области развития и поддержки малого и среднего предпринимательства в Пермском крае в 2019-2024гг., млн. рублей

Мероприятие	Источник финансирования	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Снижение части затрат СМСП, связанных с осуществлением экспортной деятельности	Всего, в т.ч.:	2,6	4,1	10,0	20,0	30,0	30,0
	федеральный	0	0	0	0	0	0
	региональный	2,6	4,1	10,0	20,0	30,0	30,0
	местный	0	0	0	0	0	0
	внебюджетные источники	0	0	0	0	0	0
Возмещение части затрат СМСП на уплату процентов по кредитам, полученным в российских кредитных организациях	Всего, в т.ч.:	0	0	0	17,1	0	0
	федеральный	0	0	0	0	0	0
	региональный	0	0	0	17,1	0	0
	местный	0	0	0	0	0	0
	внебюджетные источники	0	0	0	0	0	0
финансовая	Всего, в т.ч.:	0	0	23,2	40,9	68,3	74,1

финансовая	федеральный	0	0	22,1	38,9	64,9	70,4
поддержка	региональный	0	0	1,2	2,0	3,4	3,7
социальных	местный	0	0	0	0	0	0
предпринимателей и	внебюджетные	0	0	0	0	0	0
СМСП до 25 лет	источники						
(субсидия 471-п)	Всего, в т.ч.:	273,0	194,6	210,0	300,0	300,0	302,1
Снижение части	федеральный	0	0	0	0	0	0
затрат СМСП	региональный	94,8	97,3	105,0	150,0	150,0	151,1
связанных с	местный	0	0	0	0	0	0
осуществлением ими	внебюджетные	178,2	97,3	105,0	150,0	150,0	151,1
предпринимательской	источники						
деятельности	Всего, в т.ч.:	0	0	236,8	0	0	0
(субсидия 1100 -п)	федеральный	0	0	225,0	0	0	0
Обеспечение	региональный	0	0	11,8	0	0	0
льготного доступа	местный	0	0	0	0	0	0
СМСП	внебюджетные	0	0	0	0	0	0
производственным	источники						
площадям (субсидии	Всего, в т.ч.:	0	0	236,8	0	0	0
ООО	федеральный	0	0	225,0	0	0	0
«БАУИНВЕСТГРУПП»	региональный	0	0	11,8	0	0	0
на развитие	местный	0	0	0	0	0	0
промпарка	внебюджетные	0	0	0	0	0	0
«Култаево»)	источники						

Источник: составлено автором на основе данных V, VI.

По данным табл. 3 отметим, что выявлен приоритет мероприятий по обеспечению доступности финансовых ресурсов, финансируемых в основном из регионального бюджета и внебюджетных источников. Наблюдается устойчивый рост финансирования данных мероприятий, в то время как другие меры поддержки реализуются эпизодически и зависят от федеральных программ. Общая тенденция - увеличение финансовой поддержки МСП, направленной на обеспечение доступности финансовых ресурсов.

Далее в таблице 4 представлены следующие расходы: субсидии некоммерческой организации «Пермский фонд развития предпринимательства»; субсидии АО «Корпорация развития малого и среднего предпринимательства Пермского края»; взносы в уставный капитал АО «Корпорация развития малого и среднего предпринимательства Пермского края».

Таблица 4 – Объемы и источники финансового обеспечения субсидий и взносов в уставный капитал инфраструктурных ведомств поддержки с целью оказания комплекса услуг для МСП в Пермском крае в 2019-2024 гг., млн. рублей

Мероприятие	Источник финансирования	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Субсидии Пермскому	Всего, в т.ч.:	168,0	70,8	64,5	103,1	48,3	39,9
фонду развития	федеральный	0	0	0	0	0	0
предпринимательства	региональный	13,0	22,5	19,6	27,1	38,1	29,7
на информационно-	местный	0	0	0	0	0	0
консультационную	внебюджетные	155,0	48,3	44,8	76,0	10,2	10,2
поддержку СМСП и	источники						
самозанятых	Всего, в т.ч.:	0	0	10,2	25,1	25,1	25,0

Субсидии Пермскому фонду развития предпринимательства на экспортную поддержку СМСП	Всего, в т.ч.:	0	0,0	10,2	25,4	25,1	25,9
	федеральный	0	0	0	0	0	0
	региональный	0	8,0	10,2	25,4	25,1	25,9
	местный	0	0	0	0	0	0
Взносы в уставный капитал Корпорации развития МСП Пермского края для увеличения гарантийного фонда СМСП	внебюджетные источники	0	0	0	0	0	0
	Всего, в т.ч.:	0	0	176,8	0	0	150,0
	федеральный	0	0	0	0	0	0
	региональный	0	0	176,8	0	0	150,0
Взносы в уставный капитал Микрофинансовой компании Пермского края для увеличения фонда микрозаймов СМСП	местный	0	0	0	0	0	0
	внебюджетные источники	0	0	0	0	0	0
	Всего, в т.ч.:	203,6	191,6	149,8	500,0	0	0
	федеральный	0	0	0	0	0	0
Государственная поддержка СМСП и самозанятых (субсидии Пермскому фонду развития предпринимательства на информационно-консультационные услуги)	региональный	10,2	9,6	149,8	500,0	0	0
	местный	0	0	0	0	0	0
	внебюджетные источники	0	0	0	0	0	0
	Всего, в т.ч.:	0	0	10,8	16,2	16,5	16,5
Субсидии Пермскому фонду развития предпринимательства на услуги для начинающих и действующих предпринимателей в центре «Мой бизнес»	федеральный	0	0	10,2	15,4	15,7	15,7
	региональный	0	0	0,5	0,8	0,8	0,8
	местный	0	0	0	0	0	0
	внебюджетные источники	0	0	0	0	0	0
Субсидии Пермскому фонду развития предпринимательства на услуги и меры поддержки СМСП и резидентам промпарков/технопарков в центре «Мой бизнес»	Всего, в т.ч.:	0	0	26,6	16,3	23,8	24,3
	федеральный	0	0	25,2	15,5	22,6	23,0
	региональный	0	0	1,3	0,8	1,2	1,2
	местный	0	0	0	0	0	0
Субсидии Пермскому фонду развития предпринимательства на услуги и меры поддержки СМСП и резидентам промпарков/технопарков в центре «Мой бизнес»	внебюджетные источники	0	0	0	0	0	0
	Всего, в т.ч.:	63,9	42,2	21,2	20,9	20,9	0
	федеральный	60,7	40,1	20,1	19,8	19,9	0
	региональный	3,2	2,1	1,1	1,0	1,0	0
Субсидии Пермскому фонду развития предпринимательства на услуги и меры	местный	0	0	0	0	0	0
	внебюджетные источники	0	0	0	0	0	0
	Всего, в т.ч.:	0	0	31,3	45,7	48,0	43,8
	федеральный	0	0	29,8	43,4	45,6	41,6
Субсидии Пермскому фонду развития предпринимательства на услуги и меры	региональный	0	0	1,6	2,3	2,4	2,2
	местный	0	0	0	0	0	0

поддержки СМСП и резидентам промпарков /технопарков в центре «Мой бизнес»	внебюджетные источники	0	0	40,2	30,2	36,1	36,1
	Всего, в т.ч.:	0	0	40,2	30,2	36,1	36,1
Субсидии	федеральный	0	0	38,2	28,7	34,3	34,3
Корпорации развития	региональный	0	0	2,0	1,5	1,8	1,8
МСП Пермского края	местный	0	0	0	0	0	0
на поручительства	внебюджетные источники	0	0	0	0	0	0

Источник: составлено автором на основе данных V, VI.

Согласно данным табл. 4 можно констатировать неоднородность поддержки. Преимущественно финансируется «Пермский фонд развития предпринимательства» на оказание информационно-консультационных услуг, в то время как «Корпорация развития малого и среднего предпринимательства Пермского края» получает значительные взносы в уставный капитал лишь в отдельные годы (2021г. и 2024г.), что указывает на реализацию отдельных масштабных проектов. Основной финансовой поддержкой можно считать финансирование микрозаймов, которое реализуется на базе взносов в уставной капитал АО «Микрофинансовая компания Пермского края». При этом федеральное финансирование остается ограниченным, а участие местных и внебюджетных источников также варьируется в зависимости от конкретного ведомства. Отметим, что активное привлечение внебюджетных источников финансирования программ поддержки и инфраструктурных организаций развития МСП позволило бы снизить нагрузку на бюджет и увеличить общий объем средств, направляемых на поддержку МСП.

Следующим шагом необходимо проанализировать выпадающие налоговые доходы (налоговые расходы) – недополученные доходы бюджета, которые возникают по причине применения налоговых льгот и преференций в регионе. В Пермском крае действуют следующие льготы для субъектов МСП:

- льготы по упрощенной системе налогообложения;
- льготы по налогу на прибыль;
- льготы по налогу на имущество организаций.

В таблице 5 приведены данные по объему выпадающих налоговых поступлений в консолидированный бюджет Пермского края.

Таблица 5 – Объем выпадающих доходов бюджета Пермского края, связанных с применением пониженных налоговых ставок для отдельных категорий субъектов МСП в 2019-2024 гг., млн. рублей

Налог, по которому применяется пониженная ставка	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Налог, уплаченный в связи с применение УСН	245,1	1 971,0	1 636,6	3 135,3	3 504,8	3 500,8
Налог на прибыль организаций	2 558,2	2 953,1	5 779,3	15 659,4	7 851,1	2 617,7

Налог на имущество организаций	1 764,8	1 914,9	2 796,6	999,0	6 338,4	5 668,7
Всего	2 803,3	4 924,1	7 415,9	19 793,7	17 694,3	8 286,4

Источник: составлено автором на основе данных VII-IX.

Далее по алгоритму расчета необходимо рассмотреть расходы на содержание организаций, которые предоставляют поддержку и инструменты для развития субъектов МСП в регионе. В рамках данного исследования не удалось разделить расходы на содержание организаций, обеспечивающих поддержку и развитие МСП в Пермском крае, от затрат на программные мероприятия. Следует отметить, что органы государственной власти субъекта федерации, в силу своих полномочий, обладают возможностью сбора полной информации, необходимой для реализации предложенного алгоритма оценки эффективности.

Теперь перейдем ко второму блоку алгоритма – оценка налоговых доходов от субъектов МСП:

- налоговые поступления от МСП, применяющих специальные налоговые режимы (НПсн);
- налоговые поступления от МСП, поступающие в федеральный бюджет: НДФЛ, налог на прибыль организаций, НДС, акцизы (НПфб);
- налоговые поступления от МСП, поступающие в региональный бюджет: налог на имущество и транспортный налог (НПрб);
- налоговые поступления от МСП, поступающие в местный бюджет: земельный и туристический налоги, торговый сбор (НПмб).

В открытой налоговой отчетности Федеральной налоговой службы (ФНС) отсутствует разделение налоговых поступлений от субъектов МСП и других организаций, что затрудняет оценку прямого вклада сектора МСП в формирование доходной части бюджета. Поэтому было принято решение для апробации методики учитывать налоговые поступления от МСП, применяющих специальные налоговые режимы (НПсн), усредненное значение налога на прибыль организаций, а также усредненное значение налога на доходы физических лиц.

Важно отметить, что при анализе вклада сектора МСП в бюджетную систему необходимо учитывать налоги, поступающие в консолидированный бюджет субъекта РФ, поскольку финансирование поддержки МСП осуществляется из бюджетов всех уровней. Данные по налогам, поступающие в консолидированный бюджет региона, учитывают все уровни бюджетной системы, а также внебюджетные фонды (фонд обязательного медицинского страхования и фонд социального страхования). Это позволяет получить более полную картину экономической эффективности государственной поддержки сектора МСП.

В табл. 6 представлены сведения по начисленным и поступившим налогам в консолидированный бюджет Пермского края.

Таблица 6 – Начисленные и поступившие налоги в консолидированный бюджет по Пермского края в период 2019-2024гг., млн. рублей

Вид налога	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Налоговые поступления от субъектов МСП, применяющих специальные налоговые режимы						

Единый налог на вмененный доход для отдельных видов деятельности	1 037,9	238,3	0,9	0,3	-2,3	1,4
Единый сельскохозяйственный налог	24,3	25,4	27,8	36,8	42,4	66,5
Налог на профессиональный доход	0	21,0	238,3	416,6	676,0	1 125,0
Налог, взимаемый в виде стоимости патента	0	0	0	0	0	0
Налог, взимаемый в связи с применением патентной системы налогообложения	108,5	234,0	346,5	374,5	141,9	575,8
Налог, взимаемый в связи с применением упрощенной системы налогообложения	7 456,1	7 565,3	9 844,3	10 955,8	12 064,3	16 009,5
Всего по налогам от специальных режимов	8 626,8	8 084,0	10 457,7	11 783,9	12 922,2	17 778,1
Налоги, поступающие в федеральный бюджет						
НДФЛ всего	49 001,2	52 229,6	57 318,7	66 826,4	78 527,6	97 482,9
НДФЛ от МСП (доля МСП в объеме НДФЛ 33%)	16 170,4	17 235,8	18 915,2	22 052,7	25 914,1	32 169,4
Налог на прибыль организаций	60 339,0	35 800,5	85 402,1	64 632,9	91 988,2	88 304,7
Налог на прибыль организаций от МСП (доля МСП в объеме НПО 15%)	90 508,4	53 700,7	12 810,3	9 694,9	13 798,2	13 245,7
Всего по налогам, поступающим в федеральный бюджет	25 221,2	22 605,8	31 725,5	31 747,7	39 712,3	45 415,1

Источник: составлено автором на основе данных VII-XII.

В связи с отсутствием разделения налоговых поступлений от субъектов МСП в открытой сводной налоговой отчетности ФНС, для оценки вклада МСП в формирование бюджетных доходов использован косвенный метод, основанный на данных, опубликованных в региональных СМИ со ссылкой на информацию налоговых органов. Общая сумма НДФЛ и налога на прибыль, поступившая в бюджет Пермского края, была разделена пропорционально долям, указанным в новостном портале г. Перми XIII.

Зафиксировано, что 1/3 для НДФЛ и 15% для налога на прибыль приходится на сектор МСП. Несмотря на ограничения такого подхода, он позволил получить приблизительную оценку вклада сектора МСП, необходимую для дальнейшего анализа.

Далее по алгоритму необходимо оценить вклад сектора МСП в доходы регионального и местного бюджетов, но такие данные отсутствуют в открытом доступе. В связи с отсутствием открытых данных о вкладе МСП в региональный и местный бюджеты, для оценки использованы данные Агентства по развитию малого и среднего предпринимательства в Пермском крае, согласно которым 75% субъектов МСП применяют УСН XIV. Такая льготная система освобождает от уплаты налога на прибыль, НДС, НДФЛ и налога на имущество. Следовательно, можно сделать вывод о незначительном вкладе МСП в бюджетные поступления по указанным налогам, используя для оценки доступные данные о поступлениях по спецрежимам, налогу на прибыль и НДФЛ.

Итак, проведен анализ расходов на поддержку МСП и анализ налоговых доходов от субъектов МСП. В табл. 7 представлены итоговые данные.

Таблица 7 – Сопоставление расходов на поддержку МСП и налоговых доходов от сектора МСП в Пермском крае в 2019-2024 гг., млн. рублей

Наименование показателя	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Расходы на поддержку субъектов МСП						
Финансирование государственной программы «Развитие малого и среднего предпринимательства» и связанных с ней региональных проектов и мероприятий	1 724,5	1 152,9	1 011,3	1 135,7	625,3	742,7
Недополученные налоговые доходы в связи с применением льготных налоговых ставок в регионе	2 803,3	4 924,1	7 415,9	19 793,7	17 694,3	2 617,7
Общая сумма расходов на развитие и поддержку сектор МСП	4 527,8	6 077,0	8 427,3	20 929,4	18 319,6	8 286,4
Налоговые доходы от субъектов МСП						
Налоги, уплаченные в связи с применением специальных налоговых режимов	8 626,8	8 084,0	10 457,7	11 783,9	12 922,2	17 778,1
Налоги, поступающие в федеральный бюджет	25 221,2	22 605,8	31 725,5	31 747,7	39 712,3	45 415,1
Общая сумма доходов от сектора МСП	33 848,0	30 689,9	42 183,2	43 531,5	52 634,6	63 193,2

Источник: составлено автором по данным VII-XIV.

Анализ данных в таблице, проведенный для выявления взаимосвязи между расходами на поддержку МСП и налоговыми доходами от этого сектора, а также для реализации алгоритма сопоставления этих расходов и доходов, позволяет оценить эффективность

государственной поддержки и выявить области для оптимизации. Выявленные проблемы в системе государственной поддержки предлагается решать с использованием коэффициента ФОМ. К основным проблемам относятся:

- Нестабильность расходов на поддержку МСП.

Выраженная волатильность по статьям «Недополученные налоговые доходы в связи с применением льготных налоговых ставок в регионе» и «Финансирование государственной программы» свидетельствует об отсутствии четкой стратегии и системного подхода. Для решения этой проблемы предлагается разработка долгосрочной стратегии поддержки МСП с четкими целями и показателями, предусматривающей предсказуемое финансирование ключевых направлений. Использование ФОМ позволит определить оптимальный уровень финансирования различных программ поддержки, создавая более предсказуемую среду для развития МСП.

- Рост налоговых льгот, не приводящий к пропорциональному росту доходов.

Существенный рост «Недополученных налоговых доходов» в 2022 году, не сопровождающийся аналогичным увеличением общих доходов от сектора МСП, указывает на потенциальную возможность повышения эффективности налоговых льгот. Для достижения пропорционального роста необходимо провести детальный анализ налоговых льгот, пересмотреть условия их предоставления, ориентируясь на стимулирование приоритетных видов деятельности и усилить контроль за их использованием. ФОМ позволит оценить влияние налоговых льгот на поступления в бюджет и, как следствие, оптимизировать их структуру, направив поддержку на наиболее выгодные для бюджета виды деятельности.

В табл. 8 представлены данные по темпам прироста расходов на поддержку МСП и налоговых доходов от сектора МСП с целью выявления общей экономической тенденции.

Таблица 8 – Темпы прироста расходов на поддержку МСП и налоговых доходов от сектора МСП в Пермском крае в 2019-2024 гг., млн. рублей и %

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Общая сумма доходов от сектора МСП, млн. руб.	33 848,0	30 689,8	42 183,2	43 531,5	52 634,6	63 193,2
Темп прироста доходов от сектора МСП, %	-	-9	37	3	21	20
Общая сумма расходов на развитие и поддержку сектора МСП, млн. руб.	4 527,8	6 077,0	8 427,3	20 929,4	18 319,6	8 286,4
Темп прироста расходов на развитие сектора МСП, %	-	34	39	148	-12	-55

Анализ темпов прироста расходов на поддержку МСП и налоговых доходов от сектора МСП (2020-2024 гг.) выявляет разнонаправленную динамику. Падение доходов сектора

МСП в 2020 г. на фоне увеличения расходов на его поддержку свидетельствует о кризисных явлениях в экономике. Последующий значительный рост доходов в 2021 г. (37%) при увеличении расходов на поддержку (39%) свидетельствует об эффективности мер государственной поддержки. Резкое увеличение расходов на поддержку в 2022 г. (148%) при незначительном увеличении доходов (3%) указывает на необходимость пересмотра направлений господдержки. Сокращение расходов на поддержку в 2023 (-12%) и 2024 (-55%) гг. при сохранении положительной динамики роста доходов (+21% и +20% соответственно) свидетельствует о снижении зависимости сектора МСП от государственной поддержки и возможности сокращения финансирования масштабных мер поддержки.

Перейдем к финальному этапу оценки – расчету коэффициента «Фискальный отклик МСП», отражающего соотношение между доходами бюджета, полученными от сектора МСП, и расходами на его поддержку. Сопоставим данные, используя формулу, представленную в алгоритме (разделим общий объем налоговых поступлений от МСП на суммарные расходы на его поддержку). Полученные результаты представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Коэффициент «Фискальный отклик малого и среднего бизнеса» в Пермском крае в 2019-2024 гг.

2019	2020	2021	2022	2023	2024
7,48	5,05	5,01	2,08	2,87	7,63

Полученные значения коэффициента «Фискальный отклик МСП» демонстрируют волатильную динамику в период с 2019 по 2024 год. Большее значение в начале исследуемого периода (2019г. - 7,48) указывает на высокую отдачу от вложений в сектор МСП. Снижение коэффициента в 2020-2022 гг. отражает влияние внешних макроэкономических факторов, таких как пандемия и санкционное давление. После реализации региональных проектов по увеличению количества субъектов МСП, усиленных финансовых мер поддержки, введении налоговых льгот (пониженные налоговые ставки по УСН для приоритетных видов деятельности; льготные ставки по налогу на имущество организаций; льготные ставки по налогу на прибыль). Последующий рост в 2023 году (2,87) сигнализируют о постепенном восстановлении и адаптации сектора МСП к новым экономическим условиям. Волатильность значений коэффициента подчеркивает необходимость постоянного мониторинга и адаптации мер государственной поддержки для обеспечения ее максимальной эффективности.

Произведенный расчет разработанного коэффициента «Фискальный отклик МСП» позволяет в дальнейшем оценивать влияние поддержки малого и среднего предпринимательства и корректировать программы поддержки. В ходе исследования выявлено, что наибольшими расходами на поддержку сектора МСП являются недополученные налоговые доходы в связи с применением льготных налоговых ставок в регионе. Несмотря на то, что темпы прироста расходов на развитие сектора МСП опережают темпы прироста доходов от их развития экономический эффект за все 6 лет был положительным. Из мер, которые предпринимают власти региона для развития сектора МСП большая часть финансирования уходит на реализацию налоговых льгот (недополученные доходы бюджета). Важно отметить, что, несмотря на колебания расходов, общая сумма доходов от сектора МСП стабильно росла на протяжении всего периода, что может свидетельствовать об устойчивости сектора МСП вне зависимости от мер поддержки, направленных на стимулирование экономического роста.

К 2024 году коэффициент «Фискальный отклик» достиг 7,63, свидетельствуя о том, что на каждый рубль государственных инвестиций в поддержку МСП в Пермском крае приходилось 7,63 рубля налоговых поступлений от данного сектора.

Расходы, которые можно сократить без ущерба для ФОМ, — это те, которые не оказывают значительного влияния на экономическую активность МСП в регионе или имеют низкую эффективность. Примерами могут служить неэффективные налоговые льготы, избыточные административные расходы на содержание институтов поддержки, или мероприятия, не способствующие развитию бизнеса.

К 2025 году в Пермском крае реализован ряд мер по трансформации расходов на поддержку МСП, в том числе в части содержания инфраструктуры. Агентство по развитию МСП реинтегрировано в структуру Министерства экономического развития и инвестиций, что призвано консолидировать ресурсы и экспертизу для комплексного и скоординированного подхода к развитию бизнеса. Также, в рамках пересмотра структуры расходов, было принято решение об отказе от финансовой поддержки на субсидиарной основе, включавшей субсидии социальным и молодым предпринимателям, а также возмещение части затрат на предпринимательские проекты. Хотя эти расходы составляли более 300 млн рублей, они охватывали менее 1% субъектов МСП Пермского края. Высвободившиеся средства планируется перенаправить на и другие меры поддержки.

Коэффициент «Фискальный отклик МСП» (ФОМ) – инструмент оценки эффективности государственной политики поддержки малого и среднего предпринимательства. Он может решить проблему необоснованного распределения бюджетных средств, основываясь на анализе данных, а не на политических мотивах. Анализ ФОМ различных мер поддержки (гранты, субсидии, льготы) помогает выявить наиболее эффективные стимулы развития МСП и увеличения налоговых поступлений, что приводит к оптимизации расходов и перераспределению ресурсов. Коэффициент может быть полезен для органов государственной власти, институтов развития, предпринимателей, научных работников, помогая им разрабатывать и реализовывать эффективную политику, оценивать эффективность поддержки, понимать доступные возможности и проводить исследования. Повышение ФОМ требует комплексного подхода, включающего: анализ эффективности мер поддержки МСП, пересмотр структуры расходов, оптимизацию налоговых льгот, усиление контроля за целевым использованием средств и привлечение внебюджетного финансирования. Важно помнить, что это долгосрочная задача, требующая постоянного мониторинга и корректировки стратегии.

Внедрение ФОМ способствует повышению эффективности использования бюджетных средств, увеличению налоговых поступлений от МСП, ускорению развития сектора и созданию рабочих мест. Предложенный коэффициент позволяет сравнивать эффективность политики поддержки МСП в различных регионах, нивелируя их различия. На основе данных о расходах и налоговых доходах от МСП можно рассчитывать соотношение, позволяющее объективно ранжировать регионы и составлять рейтинги эффективности вложений в сектор МСП, что стимулирует обмен лучшими практиками и принятие обоснованных решений. Таким образом, ФОМ обеспечивает прозрачность государственного управления, позволяет принимать обоснованные решения для стимулирования роста МСП и повышения его вклада в экономику.

Заключение

Таким образом, в статье предложен алгоритм расчета коэффициента фискальный отклик

малого и среднего предпринимательства, который включает в себя оценку расходов на поддержку МСП и доходов (налоговых поступлений). Коэффициент показывает общий экономический эффект от этих вложений, обеспечивает всестороннее понимание взаимосвязей, величины влияния и экономической окупаемости, что необходимо для принятия обоснованных решений по поддержке МСП. Разработанный алгоритм был апробирован на данных Пермского края за последние 6 лет.

Анализ расходов на поддержку и налоговых поступлений показал, что темпы прироста расходов на развитие сектора МСП опережают темпы прироста доходов от их развития. При этом отмечается положительный экономический эффект за все 6 лет. Из мер, которые предпринимают власти региона для развития сектора МСП большая часть финансирования уходит на реализацию налоговых льгот (недополученные доходы бюджета). Важно отметить, что, несмотря на колебания расходов, общая сумма доходов от сектора МСП стабильно росла на протяжении всего периода, что может свидетельствовать об устойчивости сектора МСП вне зависимости от мер поддержки, направленных на стимулирование экономического роста. К 2024 году коэффициент «Фискальный отклик» достиг 7,63, показывая, что каждый рубль государственных инвестиций в поддержку МСП в Пермском крае обеспечил отдачу в виде 7,63 рубля налоговых поступлений от данного сектора.

В ходе проведенного исследования достигнута поставленная цель, заключавшаяся в предложении алгоритма для оценки эффективности государственных расходов на поддержку малого и среднего бизнеса. Обоснование прироста научного знания, вносимого предлагаемой концепцией расчета коэффициента «Фискальный отклик МСП», заключается в следующем:

- Интеграция фискальных и микроэкономических данных: Концепция ФОМ объединяет данные о государственных расходах на поддержку МСП с данными о налоговых поступлениях от этого сектора, позволяя оценить эффективность господдержки в терминах фискального возврата. Это расширяет традиционные подходы, фокусирующиеся на макроэкономических показателях или отдельных микроэкономических эффектах.
- Инструмент для сравнения и ранжирования: ФОМ предоставляет возможность сравнивать эффективность политики поддержки МСП в различных регионах или для разных типов мер поддержки, несмотря на их различия в экономических условиях или структуре МСП.
- Стимулирование принятия решений на основе данных: Концепция ФОМ способствует переходу от интуитивных или политически мотивированных решений к принятию обоснованных решений на основе анализа данных об эффективности господдержки. Это повышает прозрачность и подотчетность государственного управления.
- Фокус на налоговые поступления: ФОМ акцентирует внимание на увеличении налоговых поступлений от сектора МСП, что является важным показателем его экономического развития и вклада в бюджет. Это позволяет оценивать господдержку не только с точки зрения социальных или инновационных эффектов, но и с точки зрения ее финансовой отдачи.

Полученные результаты обладают теоретической и практической ценностью. Теоретическая значимость исследования заключается в разработке и апробации алгоритма оценки эффективности и результативности бюджетных расходов на поддержку субъектов МСП. Практическая значимость исследования состоит в том, что

предложенный алгоритм позволяет оценивать эффективность бюджетных расходов на поддержку МСП, что является основой для принятия обоснованных управленческих решений в сфере государственной поддержки малого и среднего предпринимательства на региональном уровне. Коэффициент фискального отклика МСП может стать инструментом для рейтингования регионов по эффективности мер поддержки малого и среднего предпринимательства с точки зрения их влияния на налоговые поступления в бюджет. Это позволит сравнивать регионы по результативности проводимой политики и выявлять лучшие практики для масштабирования.

I. Доклад Уполномоченного при Президенте РФ по защите прав предпринимателей / [Электронный ресурс] // <http://doklad.ombudsmanbiz.ru>: [сайт]. – URL: http://doklad.ombudsmanbiz.ru/doklad_2021.html

II. Исследование Института экономики роста им. П.А. Столыпина. Сектор малого и среднего предпринимательства: Россия и мир. / [Электронный ресурс] // <https://stolypin.institute/>: [сайт]. – URL: <https://stolypin.institute/research/our/sektor-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-rossiya-i-mir>

III. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства / [Электронный ресурс] // <https://ofd.nalog.ru>: [сайт]. – URL: <https://rmsp.nalog.ru/index.html>

IV. Федеральная служба государственной статистики // ЕМИСС. Доля малого и среднего предпринимательства в валовом внутреннем продукте. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/59206>

V. Постановление Правительства Пермского края от 03.10.2013 N 1325-п (ред. от 21.01.2022) «Об утверждении государственной программы Пермского края «Экономическая политика и инновационное развитие»

VI. Постановление Правительства Пермского края от 03.10.2013 N 1325-п (ред. от 06.10.2023) «Об утверждении государственной программы Пермского края «Экономическая политика и инновационное развитие»

VII. Федеральная налоговая служба // Отчет по форме № 5-НАО за 2019-2024 год, сводный в целом по Пермскому краю. – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn59/related_activities/statistics_and_analytics/forms/

VIII. Федеральная налоговая служба // Отчет по форме № 5-ПМ за 2019-2024 год, сводный в целом по Пермскому краю. – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn59/related_activities/statistics_and_analytics/forms/

IX. Федеральная налоговая служба // Отчет по форме № 5-УСН за 2019-2024 год, Отчет по форме № 5-УСН по итогам 2024 года, сводный в целом по Пермскому краю. – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn59/related_activities/statistics_and_analytics/forms/

X. Федеральная служба государственной статистики // ЕМИСС. Начисление и поступление налогов, сборов и иных обязательных платежей в бюджетную систему Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/42547>

XI. Отчет о налоговой базе и структуре начислений по единому налогу на вмененный доход для отдельных видов деятельности (форма 5-ЕНВД) [Электронный ресурс] //

Федеральная налоговая служба. URL:
https://www.nalog.gov.ru/rn59/related_activities/statistics_and_analytics/forms/

XII. Отчет о налоговой базе и структуре начислений по налогу на доходы физических лиц, удерживаемому налоговыми агентами (форма 5-НДФЛ) [Электронный ресурс] // Федеральная налоговая служба. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn59/related_activities/statistics_and_analytics/forms/#t00

XIII. В Пермском крае выросли налоговые поступления от малого и среднего бизнеса [Электронный ресурс] // Properm.ru. — 2023. — 24 декабря. — URL: [https://properm.ru/news/2023-12-24/v-permskom-krae-vyrosli-nalogovye-postupleniya-ot-malogo-i-srednego-biznesa-3137954?](https://properm.ru/news/2023-12-24/v-permskom-krae-vyrosli-nalogovye-postupleniya-ot-malogo-i-srednego-biznesa-3137954?ysclid=mci570vc3f26582274&utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru)
[ysclid=mci570vc3f26582274&utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru](https://properm.ru/news/2023-12-24/v-permskom-krae-vyrosli-nalogovye-postupleniya-ot-malogo-i-srednego-biznesa-3137954?ysclid=mci570vc3f26582274&utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru)

XIV. Меры поддержки малого бизнеса в Пермском крае [Электронный ресурс] / Презентация PowerPoint. – 2023. – URL: <http://invest.gorodperm.ru/upload/others/2.-Myry-nalogovoj-podderzhki-subektov-predprinimatelskoj-deyatelnosti-v-Permskom-kraje.pdf>

Бибблиография

1. Виленский А.В. К вопросу о влиянии малого и среднего предпринимательства на развитие российских регионов: реалии и возможности// Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2021. – №4. – С.24-38.
2. Земцов С.П., А. Ю. Чепуренко А.Ю., Барина В.А., Красносельских А.Н. Новая предпринимательская политика для России после кризиса 2020 года // Вопросы экономики. 2020. № 10. С. 44–67.
3. Плетнёв Д.А. Николаева Е.В. Кампа А. Сравнительный анализ критериев отнесения предприятий к малому и среднему бизнесу в разных странах// Стратегия бизнеса. – 2015. – №9. – С. 30–26.
4. Жукова, И.А., Савчишкина, Е.П. Методические рекомендации по оценке эффективности государственной поддержки малого бизнеса (на примере г. Шахты Ростовской области)// Современные технологии управления. – 2012. – №12.
5. Ладыгин, В. В. Совершенствование системы поддержки малого предпринимательства в регионах России на основе внедрения механизмов оказания муниципальных услуг [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / В. В. Ладыгин.-М., 2014.-27 с. : ил.-Библиогр.: с. 27.
6. Гражданкин В. А. Формирование институтов инфраструктуры поддержки малого предпринимательства в Алтайском крае // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. – 2009. – №93. – С. 117-222.
7. Гражданкин, В. А. Тенденции развития малого предпринимательства: на примере Алтайского края: дис. канд. экономических наук: 08.00.05 / Санкт-Петербург, 2010. – 191 с.
8. Лукьянова Т.В. Организационно-экономическое обеспечение профессионального роста научно-педагогических работников высшей школы: диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05. – Москва, 2003. – 145 с.
9. Романенко Е. В. Государственная поддержка малого предпринимательства: особенности формирования и повышения эффективности// Сибирский торгово-экономический журнал. – 2009. – № 8. – С. 30-35.
10. Попов С. А. Комплексный анализ оценки эффективности управления программами поддержки малого предпринимательства // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 10. – С. 2249-2252.

11. Шестоперов О. М., Смирнов С.В. О ходе внедрения оценки регулирующего воздействия в субъектах РФ: некоторые итоги мониторинга // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2013. – № 2. – С. 71-90.
12. Немец, А. В. Оценка эффективности поддержки малого предпринимательства в системе государственного регулирующего воздействия [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук / А. В. Немец. – Новосибирск, 2009. – 24 с.
13. Кремин А.Е. Методика оценки эффективности государственной поддержки малого предпринимательства в регионе // Проблемы развития территории. – 2017. – № 3 (89). – С. 46-61.
14. Быкова Н.В. Современный подход к оценке эффективности государственной поддержки малого предпринимательства// Вестник Ленинградского государственного университета им А.С. Пушкина. – 2014. – №4. – С.107-115.
15. Чивирев И. Ю. Методические подходы к оценке эффективности государственной поддержки малого и среднего предпринимательства // Экономика и управление. – 2025. – № 3. С. 398–408. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-3-398-408>.
16. Огнева Д.М., Баранов Д.Н. Оценка эффективности государственной поддержки развития малого и среднего предпринимательства в Московской области // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2024. – № 1 (48). – С. 56-66.
17. Яковлев А. А., Фрейнкман Л. М., Ершова Н. В. & Агалян А. А. Оценка эффективности инструментов промышленной политики в России: новые подходы// ЭКО. – 2023. – №2. – С. 60-83.
18. Прохоренков, П. А., Регер, Т. В. Анализ эффективности государственной поддержки малого предпринимательства// Фундаментальные исследования. – 2022. – №6. – С. 40-46.
19. Охрименко, А. В., Гачегов, М. А. Оценка эффективности поддержки малого и среднего предпринимательства// Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2023. – № 58(4). – С. 124–146. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-58-4-6>.
20. Скопин С.А. Анализ эффектов от государственных субсидий для малого и среднего бизнеса // Международный научный журнал «Вестник науки». – 2025. – № 1 (82). – Т. 4. – С. 184-200.
21. Autio E., Rannikko H. Retaining winners: Can policy boost high-growth entrepreneurship // Research Policy. 2016. Vol. 45. No. 1. P. 42–55.
22. Li, Y. & Rama, M. (2015). Firm dynamics, productivity growth, and job creation in developing countries: The role of micro-and small enterprises. The World Bank Research Observer, 30 (1), 3–38.
23. Андреев С.В. Нечеткая оценка эффективности финансовой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2024. – № 3 (233). С. 30–39.
24. Васильева М.В. Методы оценки эффективности использования государственных средств при проведении аудита эффективности // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – №20. – С. 53-58.
25. Орлов М.В. Эффективность государственного регулирования предпринимательской деятельности: автореферат диссертации к.э.н. / М.В. Орлов. – М., 2006. – 28 с.
26. Тореев В.Б., Вороновская О.Е. Эффективность программ поддержки малого предпринимательства// Экономическая наука современной России. – 2002. – № 3. – С. 73-87.
27. Оценка программ: методология и практика / под ред. А.И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н.А. Кошелевой. – М.: Престо-РК, 2009. – 396 с.

28. Ярошенко Т.П. Методика оценки эффективности реализации долгосрочных и ведомственных целевых программ// Финансы и кредит. – 2011. – №10.
29. Беляев А.Н., Дерман Д.О., Цыганков Д.Б. Методические подходы к мета-оцениванию качества заключений об оценке регулирующего воздействия // Проектирование, мониторинг и оценка. – 2011. – № 1. – С. 23–51.
30. Storey, D. J. (2000). Six Steps to Heaven: evaluating the impact of public policies to support small businesses in developed economies in Landstrom H and Sexton D. L. (eds.) Handbook of Entrepreneurship, Blackwells, Oxford, 176–194.
31. Srhoj, S., Škrinjaric, B. & Radas, S. (2021). Bidding against the odds? The impact evaluation of grants for young micro and small firms during the recession. Small Bus Econ, 56, 83–103.
32. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А., Оганезова Н.А. Эффективность государственных механизмов поддержки малого и среднего предпринимательства в условиях Арктики (на примере Республики Коми) // Арктика и Север. – 2025. – № 58. – С. 102–116. DOI: <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2025.58.102>.
33. Колодня Г.В. Эффективность поддержки сферы МСП в современной отечественной экономике// Экономика. Налоги. Право. – 2024. – №17(5). – С. 18-27. DOI: 10.26794/1999-849X|2024-17-5-18-27.
34. Adaman F., Devine P. Reconsideration of the Theory of Entrepreneurship: a participatory approach. // Review of Political Economy. 2014, vol. 14, no. 3, pp. 229–355. doi:10.1080/09538250220147877.
35. Fuller T., Moran P. Small enterprises as complex adaptive systems: a methodological question? // Entrepreneurship & Regional Development. 2016, no. 13, pp. 47–63. doi:10.1080/089856201750046801.

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предмет исследования. Опираясь на заголовок, представляется возможным предположить о том, что статья должна быть посвящена фискальному отклику малого и среднего предпринимательства. При этом также заявлена в теме статьи методология оценки и её практическое применение. Во-первых, представляется целесообразным при доработке ещё раз вернуться к названию: представляется целесообразным заменить «методологию» на «методику» либо дополнить пояснениями содержание статьи.

Методология исследования. Автор опирается на использования методов анализа и синтеза данных, индукцию и дедукцию. Ценно, что автором были подготовлены графические объекты: это позволило показать развитие предмета исследования в динамике. При этом восприятию доступны не более 4 знаков до запятой: в связи с этим рекомендуется уточнить число знаков, приводимых в таблицах. Более того, важно указать единицы измерения данных в каждой из строк таблиц (это можно сделать через запятую после заголовка столбца). Интерес представляет и рисунок 1, отражающий алгоритм расчёта коэффициента «Фискальный отклик МСП».

Актуальность исследования вопросов, связанных с социально-экономическим развитием Российской Федерации, не вызывает сомнения: и контекст малого и среднего предпринимательства является одним из таких. При этом важно помнить об интересе потенциальной читательской аудитории к исследованиям, в которых авторы

обосновывают существующие проблемы и рекомендации по их устранению. Соответственно, данный посыл важно учитывать при подготовке статьи.

Научная новизна в представленном на рецензирование частично содержится и связана с авторским подходом к расчету коэффициента «Фискальный отклик МСП». Однако важно обосновать проблемы, решаемые с помощью предлагаемого автором коэффициента, и получаемые эффекты.

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения является научным. Структура статьи автором выстроена, но представляется недостаточной, так как раздел «Фискальный отклик малого и среднего предпринимательства» по своему заголовку, по сути, дублирует то, что заявлено в теме (и даже получается шире, так как в теме автор предполагает изучать только отдельные аспекты этой темы). Рекомендуется разбить на 2-3 самостоятельных раздела: это значительно усилит качество восприятия данной статьи. Из содержания статьи осталось неясно: зачем были проанализированы данные в таблицах? О каких проблемах они свидетельствуют? Что автор аргументированно предлагает для их решения? Рекомендуется дополнить статью соотношением выявленных проблем и путей их решения. Кому будет полезен коэффициент «Фискальный отклик МСП»? Какие эффекты можно получить от его использования?

Библиография. Библиографический список состоит из 28 источников отечественных и зарубежных авторов. При этом обращает на себя внимание тот факт, что более 20 из них были опубликованы ранее 2020 года. При этом публикаций, вышедших в 2024-2025 гг. не обнаружено вовсе. Соответственно, автором при подготовке статьи не были учтены современные тенденции научной мысли. Крайне важно при доработке статьи изучить 7-10 источников, опубликованных в 2024-2025 гг. и сравнить, как отличаются современные тенденции научной мысли в России и за рубежом? В чём их сходство и отличия?

Апелляция к оппонентам. Несмотря на сформированный список источников и достаточно интересный проведённый их обзор во вступительной части, в обсуждении полученных результатов исследования отсутствует обоснование прироста научного знания: что нового автор добавил к тому, что уже есть в научных трудах?

Выводы, интерес читательской аудитории. С учётом вышеизложенного заключаем о том, что статья подготовлена на актуальную тему, требует проведения доработки, после осуществления которой может быть решён вопрос о целесообразности её опубликования. В случае устранения указанных в тексте рецензии замечаний представляется возможным принятие положительного решения.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования в рецензируемой статье выступает фискальный отклик малого и среднего предпринимательства (МСП).

Методология исследования базируется на сравнении и обобщении представленных в научной литературе методологических подходов к оценке эффективности поддержки субъектов МСП; проведении сбора, систематизации и анализа данных бюджетной и

налоговой отчетности; использовании метода пропорционального распределения (или метод пропорциональной разбивки) для разработки методики расчета коэффициента оценки эффективности расходов на поддержку МСП.

Актуальность работы авторы связывают с тем, что малое и среднее предпринимательство играет существенную роль в социально-экономическом развитии, способствует формированию конкурентной среды, свободному ценообразованию и через уплату налогов пополняет бюджеты разных уровней.

Авторское позиционирование приращения научного знания, вносимого предлагаемой концепцией расчета коэффициента «Фискальный отклик МСП», заключается в том, что этот показатель является инструментом для сравнения и ранжирования политики поддержки МСП в различных регионах или для разных типов мер поддержки и позволяет осуществлять: интеграцию фискальных и микроэкономических данных; стимулирование принятия решений на основе анализа данных об эффективности господдержки; акцентирует внимание на увеличении налоговых поступлений от сектора МСП.

Структурно в тексте публикации выделены следующие разделы: Введение, Обзор литературы, Построение коэффициента «Фискальный отклик МСП», Расчет коэффициента ФОМ на примере Пермского края, Заключение и Библиография.

В статье рассматривается разработка методики оценки эффективности государственной поддержки малого и среднего предпринимательства через вводимый авторами коэффициент – «Фискальный отклик МСП», который отражает соотношение налоговых поступлений от сектора МСП и бюджетных расходов на его поддержку. Исследование проведено по материалам Пермского края за период 2019–2024 гг. В статье предложен и апробирован алгоритм расчета фискального отклика МСП, который включает: оценку расходов на программы поддержки, налоговые льготы и инфраструктуру; анализ налоговых поступлений от МСП (спецрежимы, НДФЛ, налог на прибыль); расчет соотношения доходов и расходов.

. Авторы полагают, что предлагаемый коэффициент может стать унифицированным и рациональным инструментом для комплексной оценки, разработки программ развития, реализации мер поддержки и управления сектором МСП в экономике региона.

Библиографический список включает 35 источников: публикации российских и зарубежных авторов по рассматриваемой тематике на русском и иностранных языках. В тексте публикации имеются адресные отсылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

Из резервов улучшения публикации стоит отметить возможность использования диаграмм для лучшей наглядности представления полученных результатов.

Тема статьи актуальна, материалы отражают результаты проведенного авторами исследования, соответствуют тематике журнала «Финансы и управление», содержат элементы научной новизны и практической значимости, статья рекомендуется к опубликованию.

Финансы и управление

Правильная ссылка на статью:

Темичев Ю.А. Цифровая общественная инфраструктура в обеспечении экономической безопасности //

Финансы и управление. 2025. № 3. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.3.74744 EDN: PGXZNS URL:

https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=74744

Цифровая общественная инфраструктура в обеспечении экономической безопасности

Темичев Юрий Александрович

ORCID: 0009-0004-6833-7934

аспирант; факультет государственного управления; Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова

119261, Россия, г. Москва, Гагаринский р-н, Ломоносовский пр-кт, д. 7 к. 1

✉ temichev98@gmail.com



[Статья из рубрики "Управление и контроль в экономике"](#)

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.3.74744

EDN:

PGXZNS

Дата направления статьи в редакцию:

08-06-2025

Дата публикации:

28-08-2025

Аннотация: Процесс цифровизации затрагивает разные направления государственной политики. В России, данная политика отражается в Указе Президента «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» и утвержденной программе «Цифровая экономика Российской Федерации». Разработанные стратегии, позволяют сделать вывод о значимости процесса цифровизации и внедрении новых технологий в процесс управления экономикой. Важным направлением в развитии информационного общества являются: повышение эффективности государственного управления, развитие экономики и социальной сферы; формирование цифровой экономики. Объектом исследования являются цифровые технологии в обеспечении экономической безопасности государства. Предметом данного исследования является практическое применение цифровых технологий в процессе взаимодействия государства

с участниками экономических отношений и поддержании национальной экономики. Методологическая база исследования включает в себя анализ концепции цифровой общественной инфраструктуры, изучение статистических данных (включая примеры программ и кейсы компаний) и применение эмпирических методов (наблюдение, сравнение). Научная новизна исследования заключается в разработке принципов применения цифровой общественной инфраструктуры в управлении экономикой и выявлении имеющихся недостатков. На сегодняшний день, не так много исследований, которые рассматривают имеющиеся концепции цифровой общественной инфраструктуры и их реализацию в концепции управления экономикой. Автор делает акцент на использовании современных цифровых систем в контексте взаимодействия государства и бизнеса, а так же обеспечения экономической безопасности. На сегодняшний день, концепция цифрового правительства постепенно приобретает новые черты и все чаще уходит от взаимодействия с посредниками. При анализе развития цифровой общественной инфраструктуры в ряде стран, автор пришел к выводу, что данный процесс открыл дорогу концепции цифровой общественной инфраструктуры, которая использует имеющиеся цифровые решения для своевременного реагирования на общественные запросы и принятия решений, направленных на обеспечение экономической безопасности государства. Однако, рассмотренные примеры (как Индийская программа Agri Stack) на донном этапе обеспечивают лишь решение проблем в отдельно взятых областях. Для эффективности работы цифровой общественной инфраструктуры требуется комплексный подход, что пока пытаются делать в России в рамках создания сервисов для малого и среднего бизнеса.

Ключевые слова:

Цифровая общественная инфраструктура, экономическая безопасность, цифровое правительство, Цифровая идентификация, India Stack, government to businesses, государственное управление, управление государственными субсидиями, Цифровизация, поддержка бизнеса

Введение

Практика внедрения государственных цифровых платформы для предоставления услуг используется большинством стран, поскольку обеспечивает взаимодействие с гражданами и бизнесом, а также уменьшает бюрократические барьеры. В 2025 электронное правительство является неотъемлемой частью государственной системы, однако прогресс не стоит на месте и появляются все новые цифровые инструменты с помощью, которых можно оперативнее реагировать на проблемы и обеспечивать экономическую безопасность государства.

Продолжающиеся исследования данного направления подводит многие страны к развитию собственной цифровой общественной инфраструктуры для обеспечения эффективного взаимодействия государства с бизнесом и обеспечении экономической безопасности государства. Своевременное внедрение новых инструментов цифровой экономики и грамотное планирование позволит государству проводить эффективные экономические реформы, своевременно выявлять предпосылки кризисов, определять приоритетные задачи в обеспечении экономической безопасности государства и стратегического планирования, что определяет актуальность данного исследования.

Для реализации данной стратегии требуется комплексный подход, который бы

затрагивал все сферы экономики государства, в противном случае цифровые технологии будут направлены лишь на решение узких задач, что может способствовать успеху в краткосрочной перспективе, но не обеспечению развития экономики страны в стратегии долгосрочного планирования. Таким образом, **целью** данной работы является изучение цифровой общественной инфраструктуры и ее роль в обеспечении экономической безопасности государства.

Реализация цели исследования предопределяет последовательное решение следующих **задач**:

1. Определить теоретическую и методическую основу цифровой трансформации в государственном управлении;
2. Выделить основные преимущества внедрения концепции DPI в контексте обеспечения экономической безопасности;
3. Рассмотреть опыт внедрения цифровой общественной инфраструктуры Индии для управления экономикой;
4. Изучить существующую тенденцию внедрения цифровой общественной инфраструктуры в России.

Методологическая база исследования состоит из работ Российских (Сенчагов В. К., Ваславский Я. И., Габуев С.В., Русецкая Э. А, Караваева И. В.) и зарубежных исследователей (Alonso C. T., Bhojwani E., Kasana E., Singh R., Audestad J. A., Lan L.), основное направление исследования которых заключается в изучении концепций и практик внедрения цифровой общественной инфраструктуры, а так же ее применения для обеспечения экономической безопасности государства.

Несмотря на наличие большого числа работ, данная тема остается малоизученной из-за недавнего появления новых технологий и их методов интеграции в экономику. Данное утверждение косвенно подтверждают большое количество концепций от авторов из разных стран, которые, за частую, отличаются в стратегии внедрения и сценариев использования.

Развитие концепции электронного правительства.

Одним из направлений на пути к цифровизации экономики и общества является предоставление услуг электронного правительства предприятиям и гражданам. Например, правительство Австралии определило улучшение предоставления государственных услуг онлайн и вовлеченности в них как одну из ключевых национальных стратегий цифровой экономики. В этом смысле электронное правительство можно охарактеризовать как синоним цифрового правительства. [\[7\]](#)

Цифровая платформа для взаимодействия с гражданами и бизнесом является важным условием осуществления эффективного государственного управления. Для того, чтобы иметь возможность соответствовать современным тенденциям и отвечать на будущие вызовы, правительства должны использовать цифровые технологий. Это особенно важно с учетом сложного характера потрясений, кризисов и других проблем, которые продолжают возникать на национальном, региональном и глобальном уровнях, в частности последствий пересекающихся и усугубляющихся экономических кризисов.

Первые примеры развития цифрового правительства можно отнести к 1980-м годам, когда были заложены основы. Сам термин «Электронное правительство» был введен в контексте проводившейся в 1990-х годах реформы государственного управления в США, которая предусматривала совершенствование обратной связи между правительством и

обществом, повышение эффективности бюрократических ведомств, более широкое вовлечение населения в принятие политических решений. [\[1\]](#) В марте 2001 г. Организация Объединенных Наций организовала Третий Глобальный форум по созданию нового правительства, главной темой которого стало укрепление демократии и развития экономики с помощью электронного правительства. Данная площадка предоставила возможность 122 странам обменяться практическим опытом и инновационными решениями в области цифрового правительства. [\[16\]](#)

В ядре концепции электронного правительства, которую использовали многие страны, лежал закон об электронном правительстве, принятый в США. В рамках данного закона, было учреждено Управление электронного правительства и офис федерального информационного директора в рамках Административно-бюджетного управления Белого дома. Законом также был учрежден Федеральный совет директоров по информационным технологиям, в который вошли руководители информационных служб всей исполнительной ветви власти. Ключевым решением стало создание FirstGov.gov портала (позже переименованного в USA.gov), который стал первым порталом для взаимодействия между правительством и гражданином (G2C), правительством и бизнесом (G2B) и между правительствами (G2G). [\[8\]](#)

К основным преимуществам электронного правительства можно отнести следующие:

1. Улучшение обслуживания граждан. Электронное правительство может предложить множество возможностей для совершенствования государственно-частного партнерства, позволяя своевременно реагировать на запросы своих граждан и удовлетворения их потребностей. Граждане должны иметь возможность оперативно получать услуги и информацию. Электронное правительство означает, что потребности людей могут быть удовлетворены более своевременными, адаптированными и удобными способами.
2. Повышение производительности труда и эффективности деятельности государственных органов. Электронное правительство удовлетворяет данную потребность путем обмена информацией между ведомствами (G2G), с предприятиями (G2B) и с гражданами (G2C). В свою очередь, данный подход усиливает интеграцию структур и процессов правительственной бюрократии и заставляет правительственные учреждения работать эффективнее.
3. Содействие развитию приоритетных секторов экономики и регионов. В рамках цифрового государственного управления, правительство должно соблюдать рыночные принципы, следовательно, правительство должно соблюдать баланс между минимумом своего вмешательства и способствовать развитию приоритетных секторов экономики и регионов, с другой стороны.
4. Повышение качества жизни уязвимых слоев населения. Главными бенефициарами от улучшения работы государственных структур должны быть граждане, что означает работу над сокращением бедности, расширением прав и возможностей бедных и уязвимых слоев общества.
5. Повышение эффективности государственного управления. Электронное правительство преобразовывает процессы и структуры государственного управления, чтобы снизить количество бюрократических цепочек, что в свою очередь, способствует качественному управлению и предоставлению услуг. [\[12\]](#)

Все большее распространение мобильных устройств и высокоскоростного интернета

сделало более удобным доступ к онлайн-сервисам для населения и бизнеса. При этом, развитие цифровых технологий так же способствует получению дополнительных возможностей, которые используются в области цифрового государственного управления и способствуют изменениям в повседневной жизни отдельных людей, организаций и общества в целом.

Правительственные ведомства и агентства используют приложения цифрового правительства для обеспечения эффективной разработки стратегии и предоставления государственных услуг во многих областях, таких как здравоохранение, образование, продовольственная безопасность, безопасность, налоговое администрирование. Например, различные правоохранительные органы используют цифровые технологии для обмена данными о преступлениях. Аналогичным образом, многие страны создают возможность для электронной подачи налоговых деклараций. Исполнительные информационные панели позволяют в режиме реального времени отслеживать показатели человеческого развития, включая здравоохранение, образование и доход на душу населения. Проекты цифрового правительства охватывают различные ИКТ, которые включают онлайн-порталы, мобильные приложения, интегрированную систему голосового реагирования (IVRS), географическую информационную систему (ГИС) и биометрию. [9]

Рассматривая процесс функционирования цифровой экономики, можно выделить три главных аспекта: экосистемы потребителя, экосистемы производителя и коммуникативного ядра. Функция экосистемы потребителя заключается в обеспечении удовлетворения всех потребностей пользователя платформы, тем самым, создавая спрос на цифровые продукты. Функция экосистемы производителя – обеспечить выполнение вспомогательных функций, создавая полезность для потребителя. Ядро платформы обеспечивает инфраструктурные потребности и необходимый технологический базис, реализуя также функционал по взаимодействию потребителей и производителей.

Для эффективной работы цифровой экономики важно понимать компоненты и как они взаимодействуют между собой. Ссылаясь на работу Мезенбурга [1], можно выделить 3 составляющих цифровой экономики, к которым относятся: вспомогательная инфраструктура, процессы электронного бизнеса (e-Business) и транзакции электронной коммерции (e-commerce). При этом, важным актором функционирования процессов является потребитель. Цифровая экономика трансформирует практически каждый аспект деловых операций и обслуживания клиентов. Клиенты получают выгоду от персонализированных продуктов и опыта от своих любимых брендов, в независимости от места и времени. Оцифрованные и отслеживаемые данные также являются важнейшей характеристикой цифровой экономики. Аналоговые объекты генерируют цифровые сигналы в цифровой экономике, которые можно измерять, отслеживать и анализировать для лучшего принятия решений [14]. Более того, беспроводная сеть является кровеносной артерией всей системы, поскольку соединяет активы, поставщиков, работников и заинтересованные стороны, позволяя людям принимать решения на основе данных, повышая безопасность, эффективность и прозрачность.

Принципом функционирования платформы является обмен экономическими ресурсами через технологические платформы. В конкретной стране цифровая экономика охватывает информационные технологии, программное обеспечение, мобильную связь и передачу данных. Экономическая система расширяется за счет разработки концепции цифровой экономики как необходимости поддержки национального развития в различных областях, направленных на повышение благосостояния сообщества. Для ускорения роста

цифровой экономики политические и экономические императивы должны быть связаны с технологическими инновациями и более высокими уровнями роста в каждой стране. Это масштабное улучшение должно планироваться частным сектором, контролироваться правительством и оцениваться академическими кругами и гражданским обществом [\[18\]](#)

DPI – это развивающаяся концепция, которая представляет собой комбинацию сетевых стандартов открытых технологий, созданных в интересах общества, стимулирующего управления и сообщества инновационных и конкурентоспособных участников рынка, работающих над стимулированием инноваций, особенно в рамках государственных программ [\[2\]](#).

Концепция DPI направлена на предоставление оцифрованной версии критически важных социальных функций. Это включает в себя предоставление физическим лицам возможности цифровой аутентификации (иметь цифровую идентификацию или учетные данные), совершать транзакции (участвовать в цифровых платежах) и обмениваться данными между службами. Данная концепция вносит новое понятие в концепции электронного правительства, цифрового правительства и цифровой трансформации, предлагая новый подход, который подразумевает не оцифровку конкретных услуг, а их перевод в цифровое пространство. [\[11\]](#)

В докладе «United States International Cyberspace & Digital Policy Strategy» отмечается значимая роль DPI в предоставлении равного доступа к цифровым услугам (в том числе и электронному банкингу) для всех граждан. Около 2,6 млрд. человек не имеют доступа в интернет. Данная проблема представляет угрозу экономического развития как для развивающихся стран, так и для США и их союзников.

Поскольку мир становится все более цифровым, страны по всему миру сталкиваются с проблемой того, как подходить к цифровой экономике таким образом, чтобы использовать ее преимущества, учитывать ее риски, и эффективно интегрировать в ее систему большее количество пользователей. Правительства разных стран разрабатывают различные нормативные подходы к ряду политических вопросов, таких как защита безопасности и конфиденциальности в сети, борьба с антиконкурентным поведением, обеспечение равноправного доступа к сети и технологии, создание надежной цифровой инфраструктуры.

Все большее число стран продвигают цифровую общественную инфраструктуру (DPI) как критически важную для достижения экономического роста, надлежащего управления и целей устойчивого развития ООН. В настоящее время подобную систему частично интегрировали более 100 стран по всему миру [\[3\]](#). Однако, многие из них имеют свои особенности, поскольку DPI часто опираются на существующие функции состояния, неудивительно, что появляется несколько прототипов развертывания DPI. Эти системы напоминают большинство, но не все, функции желательного развертывания DPI. Это означает, что они воплощают в себе наиболее важные функции DPI-подобных систем, такие как функциональная совместимость или обмен данными в режиме реального времени, но используют альтернативные способы для этого. [\[11\]](#)

Всемирный Банк отмечает, что все больше доказательств существования структур управления, представляющих общественные интересы, признавая роль рынка в формировании и масштабировании DPI [\[4\]](#). В качестве примера можно привести тот факт, что все платежные системы в странах с низким уровнем дохода управляются частными операторами. Почти половина систем в странах со средним уровнем дохода управляется

частными лицами. Все они находятся под регулятивным контролем центрального банка или регуляторов финансовой системы. Они работают во всех секторах и включают в себя системы, которые облегчают платежи в режиме реального времени для транзакций P2P (от человека к человеку) и P2M (от человека к продавцу). [\[11\]](#)

Функционал цифровой общественной инфраструктуры в первую очередь адаптирован к потребностям государственного сектора, однако некоторые системы доступны для использования в цифровой экономике. Существует несколько типов DPI, которые тесно связаны и дополняют друг друга. Типы выделены в зависимости от основных потребностей, которые они должны удовлетворять. К типам цифровой общественной инфраструктуры относятся:

- DPI для безопасности и доверия, включая общие системы цифровой идентификации и цифровых платежей;
- DPI для обмена данными и информацией, включая совместимые базовые реестры и системы обмена данными;
- DPI для коммуникаций и взаимодействия с государственными службами, включая цифровую почту, службы уведомлений и единые цифровые шлюзы. [\[5\]](#)



Рисунок 1 Типы цифровой общественной инфраструктуры.

В контексте экономической безопасности государства рассмотрим DPI для безопасности и доверия, поскольку к ним относятся система идентификации и цифровых платежей.

Для повышения доступа граждан и обеспечения безопасности при проведении операций с цифровыми валютами, важно обеспечить систему цифровой идентификации, которая должна способствовать упрощению доступа к финансовым услугам для граждан и расширить экономические возможности, в том числе для маргинализированных групп.

Цифровая идентификация — это основная цифровая публичная инфраструктура, обеспечивающая безопасный и эффективный доступ к услугам как в государственном, так и в частном секторе, и все чаще через границы. [\[5\]](#) Одно из ключевых преимуществ цифровой идентификации заключается в ее потенциале для улучшения пользовательского опыта, безопасности и эффективности с помощью унифицированных методов аутентификации, таких как единый вход или решения для федеративной идентификации. Страны также все чаще используют цифровые кошельки идентификации и учетные данные, которые позволяют отдельным лицам и организациям безопасно обмениваться проверенными атрибутами и учетными данными и более легко получать доступ к услугам как онлайн, так и офлайн [\[13\]](#). Цифровая идентификация тесно связана с безопасными и надежными цифровыми платежами, обменом данными и информацией, а

также коммуникацией и взаимодействием с государственными службами.

В сочетании с защищенными системами цифровой идентификации и совместимыми базовыми реестрами единая и защищенная система платежей от государства к человеку (G2P) может обеспечить большую безопасность и точность при проведении крупных транзакций, таких как социальные денежные пособия или налоговые возвраты и экстренные денежные переводы. Кроме того, последовательная, интегрированная система цифровых платежей от лица к правительству (P2G) для государственных услуг может упростить транзакции для граждан и предприятий по управлению платежами, такими как налоги и сборы. Это снижает административную сложность, повышает прозрачность и повышает эффективность обслуживания.

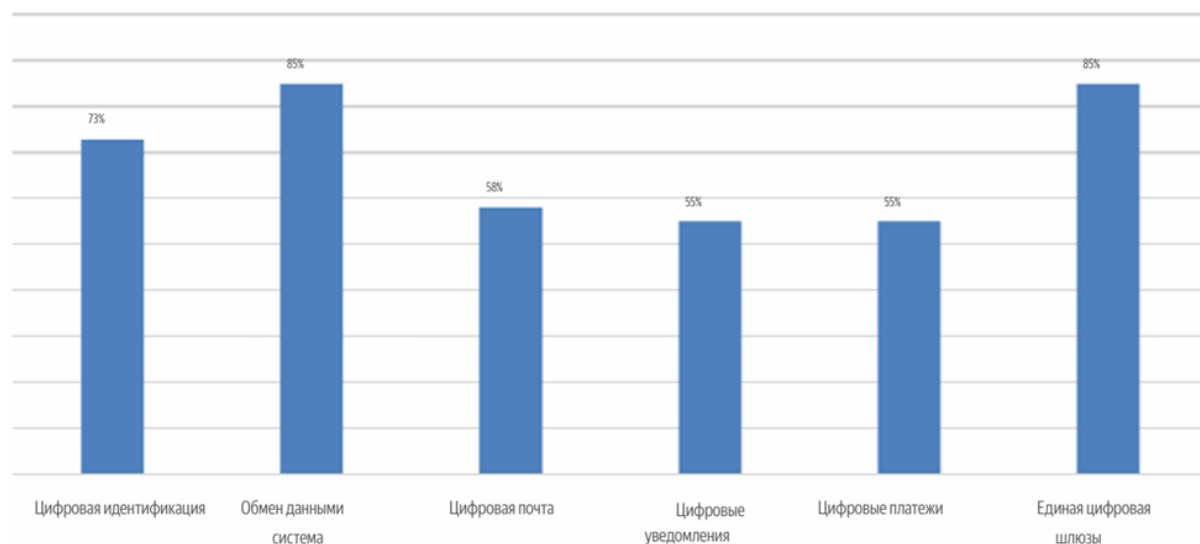


Рисунок 2. Доступность DPI в странах OECD

DPI так же может способствовать сокращению ущерба, происходящих из-за коррупции. Почти 3–5 процентов ежегодных социальных трансфертов теряются из-за коррупционной деятельности [\[4\]](#). Системы G2P, разработанные для открытости, могут помочь ускорить способность правительства сократить утечки за счет проверки личности бенефициаров и сокращения числа посредников, ответственных за переводы. Факты свидетельствуют о том, что экономия может увеличить сельскохозяйственные субсидии и выплаты социальной защиты, которые люди, живущие за чертой бедности, получают от своих правительств. Такие системы могут сократить утечки почти на 2–3 процента и увеличить средние выгоды, получаемые домохозяйствами, на 80–100 долларов США. Это эквивалентно совокупному увеличению доходов домохозяйств на 15–20 миллиардов долларов только в 2030 году [\[15\]](#).

Учитывая все вышеописанное, можно сделать вывод об потенциальной эффективности использования цифровой общественной инфраструктуры для внедрения цифровых валют центрального банка в экономику страны. Использование цифровой идентификации для обеспечения доступа к цифровому кошельку позволит идентифицировать пользователей в системе, что даст наглядное представление о состоянии экономики страны, поскольку можно будет создать единую систему мониторинга экономической активности. Благодаря ей можно будет своевременно распознать проблемы и начать процесс своевременного реагирования.

Опыт Индии в развитии концепции цифровой общественной инфраструктуры.

Примеров эффективного использования данной системы на начало 2025 года пока не так

много, однако, существуют те, которым стоит уделить внимание. Одним из них является опыт Индии, в рамках которой базовая техническая инфраструктура создается, эксплуатируется и управляется в государственном секторе, в то время как частный сектор получает доступ к DPI для создания инновационных услуг, ориентированных на клиентов. India Stack — это название набора открытых API и цифровых общественных благ, которые направлены на разблокировку экономических примитивов идентичности, данных и платежей в масштабах населения^[6]. Таким образом сохраняется система под управлением государства и развитие за счет частных организаций.

Индия разработала свою стратегию DPI, сосредоточившись на трех важнейших аспектах – цифровой идентификации, банковских счетах и процессинговой инфраструктуре. Aadhar, индийская биометрическая система идентификации, обеспечивает единое и портативное подтверждение личности. 96,8% населения Индии имеют цифровое удостоверение личности, проникновение смартфонов составляет 73%, а более трех четвертей населения Индии старше 15 лет имеют доступ к счету в финансовом учреждении или через мобильные деньги.^[3] Аналогичным образом, был предоставлен доступ к финансовым услугам для малоимущих граждан через счета Jan Dhan, т.е. счета с базовым депозитом в Сберегательном банке. В рамках схемы Jan Dhan для бенефициаров было открыто более полумиллиарда банковских счетов. Что касается инфраструктуры обработки данных, то базовые возможности были обеспечены благодаря наличию недорогих мобильных телефонов и Интернета. В мае 2024 года число пользователей мобильного интернета в Индии составило около 0,9 миллиарда, а плотность использования мобильной связи – 83%. Даже в сельской местности плотность мобильной связи составляет около 60%. Триединство учетных записей Jan Dhan, Aadhar и мобильных телефонов, известное как JAM trinity, обеспечивает базовую инфраструктуру DPI, которая используется для предоставления множества дополнительных услуг. Более 67 процентов бенефициаров инициатив JAM trinity проживают в сельской местности и пригородных районах, и более 55 процентов из них – женщины. Это наглядно демонстрирует роль DPI в содействии интеграции.^[10]

Рассматривая данный инструмент в контексте обеспечения экономической безопасности, можно выделить несколько основных направлений ее применения. Основная проблема была сосредоточена вокруг не эффективной работы системы распределения, которая ориентирована на социальную поддержку граждан и малых предприятий. Основные программы социальной защиты и субсидий Индии столкнулись с высоким уровнем утечки, неэффективности и коррупции. Самой крупной программой является Государственная система распределения, которая обеспечивает поставки риса и зерновых в натуральной форме. Государственная система распределения пострадала от коррупции в форме мошенничества с личными данными (например, дубликаты, несуществующие бенефициары и т.д.) и мошенничества с количеством (например, занижение цены, утечка пшеницы и риса). В 2012 году, 36% общих расходов на Государственную систему распределения так и не достигли целевых домохозяйств из-за призрачных бенефициаров и незаконной утечки субсидируемых товаров посредниками-дилерами^[2]. Для решения данной проблемы в 2013 году было принято решение внедрение механизма прямого перевода с использованием Aadhar, что позволило переводить субсидии непосредственно на банковские счета и повысить эффективность социальных программ.

Рассматривая взаимодействия государства с бизнесом, можно отметить, что у Индии пока нет большого количества успешных примеров использования DPI. Тем не менее, данным проектом может являться цифровая платформа Agri Stack, которая направлена на

облегчение взаимоотношений фермеров и компаний, имеющих отношение к сельскому хозяйству. Внедрение данной платформы направлено на облегчение фермерам доступа к более дешевым кредитам, более качественным сельскохозяйственным ресурсам, локализованным и конкретным советам, а также более информированному и удобному доступу к рынкам^[7]. Мохит Капур, технический директор группы Mahindra, говорит: «Используя стек India Stack, DPI в сельском хозяйстве, такой как ADeX, имеет потенциал для демократизации доступа к данным и позволяет государственному и частному секторам создавать инновационные приложения и предоставлять услуги на основе технологий для пользы общества»^[8].

Данный проект направлен на обеспечение продовольственной безопасности в Индии, поскольку способствует привлечению новой рабочей силы в агросектор. Анализируя существующую тенденцию в агропромышленном секторе, можно выделить, что, начиная с 2011 года, рентабельность аграрного сектора снижалась. Для подтверждения данного высказывания воспользуемся методом дефляции, рассчитав годовые темпы роста валовой добавочной стоимости (ВДС) в сельском хозяйстве по текущим и постоянным ценам, и вычислим разницу между ними для каждого года. Чем больше значение показателя, отражающего изменение цен на товары и услуги в текущем периоде по сравнению с ценами базисного периода, тем выше рентабельность отрасли. Падение секторального дефлятора, начатого в период 2010-2011 годов, демонстрирует ухудшение условий торговли для фермеров (рис. 2). Так же, из-за экономической нестабильности в стране, еще до 2018 года началась тенденция стагнации уровня заработной платы в сельской местности, что связывают с закрытием нескольких несельскохозяйственных предприятий в неформальном секторе и захватом их долей рынка расширяющимся формальным сектором. Эти события могли привести к переполнению сельского рынка труда, особенно в сельском хозяйстве. ^[21]

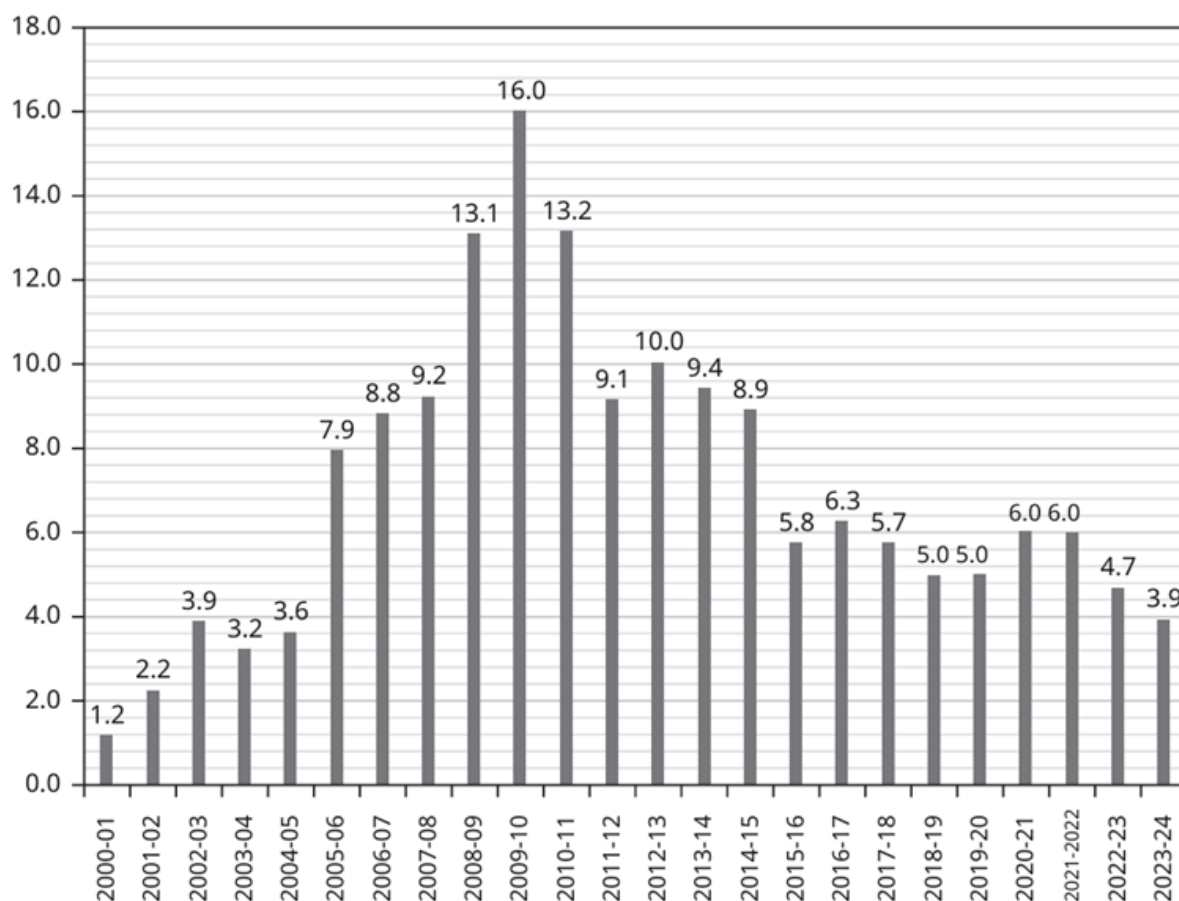


Рисунок 3. Секторальный дефлятор в сельском хозяйстве, Индия, 2001–01 по 2023–2024 гг.

При ухудшении ситуации в сельскохозяйственной отрасли, правительство Модии решает сделать ставку на привлечение частных фермеров и использование цифровых технологий для создания благоприятных условий. Agri Stack работает как централизованный цифровой репозиторий, который объединяет критически важные сельскохозяйственные данные в доступную, совместимую структуру. Его ключевые компоненты включают:

1. Реестр фермеров: База данных более 140 миллионов действующих сельскохозяйственных угодий, предоставляющая подробные данные о владении землей, схемах посевов и деталях производства. Каждому фермеру присваивается уникальный идентификатор фермера (FID), связанный с Aadhaar и другими национальными идентификаторами, что обеспечивает точность предоставления услуг.
2. Карты деревень с географической привязкой: эти карты предоставляют пространственную информацию о сельскохозяйственных землях, позволяя давать точную оценку пригодности территории к земледелию. Используя спутниковые геопространственные данные, эти карты улучшают планирование орошения и выбора культур.
3. Цифровые обследования посевов: эти обследования проводятся в 400 округах и используют современные инструменты, такие как дроны и дистанционное зондирование, для мониторинга состояния посевов, площади посевов и урожайности. Такие данные в режиме реального времени информируют о политических решениях и улучшают распределение ресурсов.
4. Картографирование профиля почвы: подробные данные о почве, охватывающие 142 миллиона гектаров, облегчают индивидуальное внесение удобрений, улучшая здоровье и производительность почвы, а также снижая затраты на производство.
5. Мониторинг погоды и стихийных бедствий: интеграция современных инструментов прогнозирования погоды и аналитики риска стихийных бедствий помогает снизить потери от наводнений, засух и других проблем, связанных с климатом.

На данном этапе нет полных исследований о влиянии Agri Stack на уровень производства в агропромышленном секторе, однако, общий процент самозанятых в сельской местности от общего числа работающих значительно вырос (таб. 1) с 74% в 2020 году, до 80% в 2023. Так же, наблюдается и уменьшение уровня безработицы с 5,3 процента в 2017–2018 годах до 2,4 процента в 2022–2023 годах.

Таблица 1. Процентное распределение работников в сельском хозяйстве по общему статусу занятости, сельская Индия, обычный статус, основной плюс вспомогательный, 2017–18 по 2022–23 гг. в процентах

		Частный предприниматель			Регулярная заработная плата или оклад	Временная работа
		Самостоятельный работник	Помощник в домашнем хозяйстве	Все самозанятые		
1	2017–	47.8	25.7	73.5	1.1	25.4

1	2017-2018	48.2	26.0	74.2	1.1	24.7
2	2018-2019	44.3	30.1	74.4	1.7	23.9
3	2019-2020	44.2	32.1	76.3	1.3	22.4
4	2020-2021	45.2	33.2	78.4	0.8	20.8
5	2021-2022	46.8	33.9	80,7	0.8	18.5
6	2022-2023					

Привлечение людей в сектор частного фермерства и легализации их деятельности - являются преимуществами нового цифрового решения. Благодаря этому удастся постепенно оказывать содействие в решении ряда проблем. Интегрируя фрагментированные данные различных заинтересованных сторон, инициатива повышает эффективность и прозрачность предоставления услуг. Основные достижения включают:

1. Улучшение адресности субсидий: система идентификации фермеров гарантирует, что субсидии дойдут до получателей, имеющих на них право, без утечек, что снижает фискальную неэффективность.
2. Оптимизированный доступ к кредитам: финансовые учреждения могут использовать точные данные о фермерах для оценки кредитоспособности, способствуя расширению доступа к финансовым услугам для малообеспеченных фермеров.
3. Улучшенная разработка политики: данные в режиме реального времени о состоянии сельскохозяйственных культур, погодных условиях и состоянии почвы позволяют разрабатывать политику на основе фактических данных, способствуя повышению устойчивости и производительности.
4. Стимулирование инноваций в сфере агротехнологий: стартапы в сфере точного земледелия, оптимизации цепочек поставок и аналитики фермерских хозяйств используют данные Agri Stack для разработки масштабируемых решений, способствуя развитию динамичной экосистемы агротехнологий.

Результатом работы Цифровой общественной инфраструктуры в Индии стало сокращение случаев неправомерного использования бюджетных средств за счет идентификации лица, которому направляется финансирование, а также ликвидация посредников. Таким образом, государство переводит суммы субсидий на банковский счет, что позволяет оказывать прямую поддержку нуждающимся слоям населения.

Следующим этапом в развитии данной концепции является внедрение Цифровой Рупии, поскольку имеющаяся инфраструктура позволяет большинству граждан пользоваться данным инструментом. Пилотный проект CBDC для розничной торговли был сосредоточен на использовании Цифровой рупии для повседневных транзакций широкой публикой. Целью данного проекта было протестировать удобство использования и внедрение Цифровой рупии среди потребителей и продавцов. Пилотный проект CBDC для розничной торговли проводился в сотрудничестве с отдельными банками и финтех компаниями, которые участвовали в программе для оценки преимуществ и проблемы использования цифровой рупии для розничных платежей. Пилотные проекты позволили получить ключевую информацию о структурах, необходимых для полномасштабного внедрения CBDC и будущего совершенствования политики. [\[6\]](#)

При всех успехах цифровой общественной инфраструктуры в Индии, она не решает всех проблем. Все больший переход в цифровое пространство усугубляет проблему цифрового неравенства, поскольку пятая часть граждан не могут получить доступ к цифровым банковским услугам [2]. Данную проблему невозможно игнорировать, поскольку без общей интеграции граждан в цифровую среду невозможна эффективная работа DPI.

В 2022 году Индия и Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) объединились, чтобы поделиться опытом Индии в области DPI с развивающимися странами. В рамках этой программы Индия взяла на себя обязательство оказывать техническую помощь и поддержку в наращивании потенциала странам Африки, Латинской Америки и Азиатско-Тихоокеанского региона, которые строят свою собственную цифровую инфраструктуру. [9]

Рассматривая опыт Индии в использовании цифровых технологий для повышения экономической безопасности, нужно отметить наличие соответствующей инфраструктуры, которая позволяет реализовывать эффективнее программы, направленные на решение социальных проблем. Тем не менее, данная система создана для решения конкретных задач и не подходит для своевременного выявления угроз и реагирования на них. И хотя рассмотренный пример уже направлен на решение экономических задач и способен предложить решение задач в рамках обеспечения экономической безопасности, остаются угрозы в виде потенциальной возможности кибератак или несвоевременного реагирования на угрозы.

Для обеспечения экономической безопасности государства требуется создание системы мониторинга и своевременного воздействия на сектора экономики. Индия уже имеет систему оказания социальной поддержки, которая эффективно выполняет возложенные на нее задачи и на ее базе постепенно создает платформу для эффективного взаимодействия и поддержания бизнеса. Однако, отсутствие в ее основе возможности мониторинга ставит под сомнения возможность стратегического планирования, поскольку в быстроменяющемся мире, где на внутреннюю экономику так же оказывают давления и международные отношения, необходимо так же иметь возможность своевременного выявления проблем и угроз национальной экономики.

Концепция внедрения DPI с целью обеспечения экономической безопасности в России.

В работе «Структура механизма своевременного мониторинга экономической безопасности России» Сенчагов определяет, что за национальными интересами в области экономики, стоят ряд структур, преследующих свои цели. К таким структурам относятся: государственные, общественные, корпоративные, частные и личные. Определяя цели каждого из них, делаются выводы что у государственных органов управления свои представления и понимание интересов государства как института, защищающего общие условия жизни и конституционные права граждан. Интересы корпораций и частных инвесторов – это, прежде всего, коммерческие интересы завоевания рынков сбыта продукции и получение дохода и прибыли, личные интересы – это прежде всего занятость и зарплата. Синтез интересов – это непростое механическое сложение государственных, общественных, корпоративных, частных и личных интересов. Синтез интересов — это процесс формирования национальных интересов. Это поиск национального вектора развития и его основы – национальной структурной политики, то есть определение производственного и финансового профиля народного хозяйства и его отраслей. Поиск консенсуса в интересах всех вышеприведенных структур играет важную

роль в реализации национальных интересов. [\[22\]](#)

Одним из механизмов, позволяющим объединить интересы государства и частного предпринимательства, является государственно-частное партнерство, в рамках которого осуществляются такие направления деятельности как госзаказ, бюджетная поддержка экспорта и высокотехнологичного импорта, консолидация ресурсов развития национальных компаний и государства на осуществление инвестиционных проектов, обеспечивающих сбалансированность воспроизводства и структуры народного хозяйства.

Для реализации данного механизма, государству необходимо выполнять роль как главного заказчика (в случае с госзаказами), так и регулятора, поскольку именно государство должно обеспечивать ключевые интересы народа. В рамках государственной политики они направлены на создание устойчивой и независимой экономической системы, обеспечение всеобщего процветания, защиту границ страны, справедливое распределение богатства, предотвращение бедности и сохранение окружающей среды.

Из этого следует, что работающая программа Agri Stack в Индии способствует решению проблем экономической безопасности государства в сфере сельского хозяйства, однако направлено конкретно на поддержку самозанятых. Для эффективной работы DPI в рамках обеспечения экономической безопасности государства важно изначально закладывать функционал взаимодействия государства и бизнеса во всех отраслях, а не только с самозанятыми в отрасли сельского хозяйства. Для этого требуется, чтобы большинство компаний, в том числе и малые предприятия, имели возможность взаимодействовать с органами государственной власти при помощи цифровых платформ.

Рассмотрев существующие тенденции внедрения цифровых технологий, можно сделать вывод об их использовании в России, поскольку цифровая общественная инфраструктура уже реализуется в виде сервиса ГосУслуги. Он регламентируется Федеральным законом № 210-ФЗ от 27 июля 2010 г. "Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг". В нем устанавливались общие требования к органам исполнительной власти федерального и регионального уровней и местным администрациям, требования к разработке административных регламентов предоставления этих услуг, а также к предоставлению услуг в многофункциональных центрах (МФЦ), процесс организации деятельности по выпуску, выдаче и обслуживанию универсальных электронных карт. Важной нормой закона является положение о том, что взаимодействие с органами, предоставляющими государственные и муниципальные услуги, осуществляется МФЦ без участия заявителя. В случаях, предусмотренных нормативно-правовыми актами субъектов РФ, предоставление услуг в МФЦ может осуществляться исключительно в электронной форме. [\[24\]](#)

За последние несколько десятилетий произошли значительные изменения в том, как работает цифровое правительство и как оно эволюционировало с точки зрения концептуализации, внедрения и оценки. Продвижение цифрового правительства в поддержку эффективного предоставления государственных услуг в настоящее время является важнейшим политическим императивом в странах по всему миру. В 2019 году была сформирована национальная программа «Цифровая Экономика», которая предусматривает реализация проекта «Цифровое государственное управление», в рамках которого проводятся мероприятия цифровой трансформации системы государственного управления, которые обеспечивают новый уровень предоставления

услуг, необходимых для повышения качества жизни граждан и развития бизнеса. Ключевой целевой показатель, характеризующий достижение национальной цели – увеличение доли массовых социально значимых услуг, доступных в электронном виде, до 95% к 2030 году.

Для эффективного использования инфраструктуры важно ее принятие со стороны пользователей, в нашем случае это граждане и бизнес, поскольку без запроса с их стороны невозможно создать эффективно работающую систему. Рассматривая уровень вовлечения, мы можем заметить, что к 2023 году более 70% граждан получают государственные и муниципальные услуги в электронной форме (рис. 3). Постепенное вовлечение пользователей открывает возможность переводить в электронную форму все большее количество услуг без необходимости тратить большое количество времени и решать вопросы в живую.



Рисунок 4. Получение населением государственных и муниципальных услуг в электронной форме [\[23\]](#)

Все большее принятие данной технологии так же позволяет использовать наработанную практику для взаимодействия с бизнесом. Похожий сценарий уже рассматривался в данной работе на примере Индии. Прежде чем внедрять свои цифровые общественные инфраструктуры для бизнеса, первоначально данная технология предлагалась гражданам. В Индии это выражалось в предоставлении субсидий, где сначала данную практику предоставляли для поддержки граждан, прежде чем использовать подобную систему для поддержки фермерства.

В России Госуслуги для бизнеса внедряют начиная с 2018 года, постепенно расширяя функционал и возможности для предпринимателей. По статистике на 2023 год, примерно 57% компаний из разных секторов экономики используют полностью электронную форму получения государственных услуг (рис. 4). Данные цифры выглядят куда скромнее, чем статистика взаимодействия с населением, однако тенденция последних лет скорее говорит в пользу большего увеличения процента в ближайшие годы.

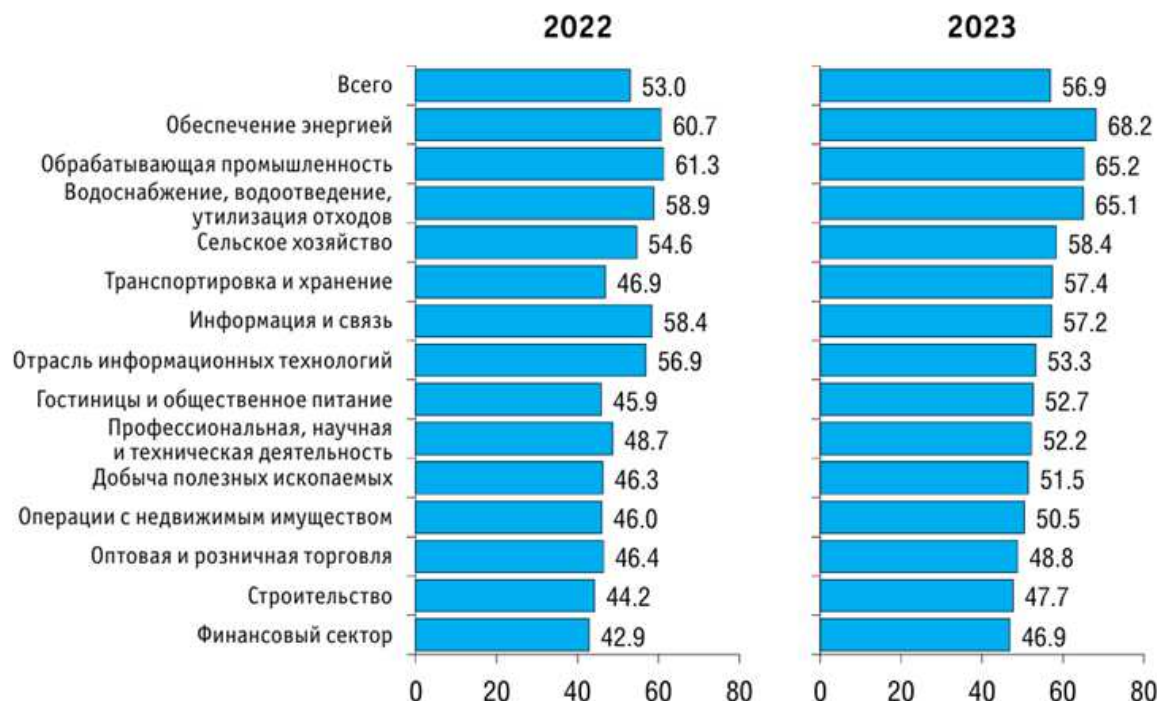


Рисунок 5. Получение организациями государственных услуг в электронной форме. [\[23\]](#)

В пользу этого говорит и развитие сервиса, который способствует не только упрощению взаимодействия с органами власти, ведь помимо упрощения регистрации и получений лицензий, с помощью сервиса можно так же получать поддержку со стороны государства. На сегодняшний день, к доступным мерам поддержки бизнеса относятся:

1. Финансовые меры:

- субсидии и гранты
- инвестиции
- гарантии и поручительства
- возвратное финансирование
- аренда и лизинг
- социальный контракт

2. Нефинансовые меры:

- маркетинг и продвижение
- консультирование
- помощь в регистрации, получении разрешений и экспертизе
- участие в выставках и ярмарках
- поддержка хозяйственной деятельности
- предоставление имущества

3. Социальные заказы — возможность участвовать в оказании государственных и муниципальных услуг для граждан. Услуги можно оказывать в сферах социальной защиты, здравоохранения, образования, занятости населения, физической культуры, спорта и туризма.

В качестве примера успешного использования цифровых инструментов можно рассмотреть кейс внедрения цифрового юридического лица. Компания «Страховой дом ВСК» стала первой в России, кто начал использовать цифровой профиль. Для компании, обрабатывающей тысячи договоров ОСАГО и каско ежедневно, этот сервис стал

настоящим прорывом в управлении данными. Как результат, сокращение времени оформления сделок на 90%. Ранее клиенты тратили до одного дня на сбор необходимых документов, таких как выписки, подтверждения автопарка и свидетельства о регистрации. Теперь все эти данные автоматически предоставляются через интеграцию с государственными реестрами. Оформление полиса занимает всего 15 минут. Цифровой профиль позволил отказаться от ручной подачи 10 видов документов в числе которых: выписка ЕГРЮЛ, сведения о транспортных средствах компании, документы о правах директоров.

Так же, была достигнута автоматизация 100% проверок контрагентов. При заключении договоров система мгновенно проверяет: актуальность реквизитов (через ФНС); наличие блокировок счетов (данные Казначейства); историю налоговых задолженностей. [\[29\]](#)

Развитие сервиса, улучшение качества и акцент на доступности для всех пользователей повысит вовлеченность бизнеса в сфере оказания электронных услуг. Чем больше компаний будут вовлечены в работу цифровой общественной инфраструктуры, тем больше возможностей будут открываться для сотрудничества государства и бизнеса в процессе стратегического планирования экономики.

Важным преимуществом в сравнении с другими рассмотренными странами является и единство платформы и требований к ведению бизнеса. Куда наглядным является сравнение именно с Индией, поскольку их система поддержки сельского хозяйства оторвана от других сфер экономики. В этом ключе, Цифровая общественная инфраструктура в России является куда более функциональной за счет одной платформы, что упрощает взаимодействие субъектов.

Вместе с уменьшением бюрократических издержек и предоставления более качественного сервиса для бизнеса, государство сможет получать большое количество данных в рамках мониторинга экономической безопасности, что позволит своевременно принимать решения об оказании адресной поддержки различным отраслям экономики и принимать меры, направленные на предотвращения потенциального кризиса.

Заключение.

Модель цифровой общественной инфраструктуры показывает себя как перспективная система, чтобы способствовать эффективной политике государства в обеспечении экономической безопасности. Однако, не смотря на общее признание в рамках ООН и G20, имеющиеся практика больше сосредоточена на взаимодействии с гражданами, чем с бизнесом. Для эффективного использования цифровой общественной инфраструктуры в необходимо создать систему, которая бы удовлетворяла потребности бизнеса и при этом, способствовала решению экономических задач.

Однако, программа Agri Stack может быть эффективной только будучи частью системы DPI. При этом, при разработке концепции использования цифровой общественной инфраструктуры важен комплексный подход, который бы позволял проводить цельную экономическую политику, направленную на обеспечение благополучие граждан. В противном случае, создание большого количества не связанных между собой цифровых платформ в последствии приведет лишь к решению краткосрочных задач, но не как не к эффективной работе в долгосрочной перспективе.

При условии использования опыта Индии, такой подход может способствовать увеличению количества денег в экономике, что спровоцирует еще больший рост инфляции, а отсутствие механизмов контроля снизит общую эффективность проводимой

государственной политики. Тем не менее, имеющиеся концепция имеет возможность для использования в рамках субсидирования и заключения государственных заказов. Ее можно использовать как основу для проекта создания эффективной цифровой общественной инфраструктуры, которая будет использоваться в управлении экономикой.

Таким образом, цифровая общественная инфраструктура уже используется для решения определенных экономических задач, однако многие страны находятся только в процессе внедрения полноценной цифровой инфраструктуры. Процесс ее внедрения в России куда более комплексный, чем в Индии за счет ориентации программы на все отрасли экономики страны, что в перспективе будет давать возможность обеспечения комплексного планирования и управления экономикой страны.

Библиография

1. Ваславский Я. И., Габуев С. В. Варианты развития электронного правительства. Опыт России, США, КНР // Международные процессы. 2017. Т. 15, № 1(48). С. 108-125. DOI: 10.17994/IT.2017.15.1.48.9. EDN: YMGQEO.
2. Alonso C. T., Bhojwani E., Hanedar D., Prihardini G., Una K., Zhabska K. Stacking up the Benefits: Lessons from India's digital journey. IMF Working Paper No. 23/78. International Monetary Fund, Washington DC, 2023.
3. Sánchez-Cacicedo A. India's Digital Public Infrastructure: a Success Story for the World? // Expressions – by Montaigne. 16.12.2024. URL: <https://www.institutmontaigne.org/en/expressions/indias-digital-public-infrastructure-success-story-world>.
4. CGAP. G2P 3.0: A future for government payments. May 2018. Available at: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/263411528847713133-0160022018/original/12.30pmMay08PensionsChenConceptandEarlyLearnings.pdf>.
5. DIGITAL PUBLIC INFRASTRUCTURE FOR DIGITAL GOVERNMENTS. OECD PUBLIC GOVERNANCE POLICY PAPERS No. 68. 2024.
6. Kasana E., Singh R. Central Bank Digital Currency (CBDC) Implementation in India: Implement Strategies and Challenges // В кн.: Revolutionizing Customer-Centric Banking Through ICT. IGI Global, 2024. DOI: 10.4018/979-8-3693-2061-7.ch005.
7. Zhao F., Wallis J., Singh M. E-government development and the digital economy: a reciprocal relationship // Internet Research. 2015. Vol. 25, Iss. 5. С. 734-766.
8. FirstGov: The Portal to the U.S. Federal Government. Center for Technology in Government, 2003.
9. Øverby H., Audestad J. A. Introduction to Digital Economics. Classroom Companion: Business. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-78237-5_1.
10. Sandhu K., Dayanandan A., Kuntluru S. India's CBDC for digital public infrastructure // Economics Letters. 2023. Vol. 231(C). DOI: 10.1016/j.econlet.2023.111302. EDN: BIAHIF.
11. Rao K., Eaves D. What is Digital Public Infrastructure and why does it matter? // World Economic Forum. 2025. URL: <https://www.weforum.org/stories/2024/12/can-digital-public-infrastructure-help-guide-the-transformation/>.
12. Lan L. E-government: A Catalyst to Good Governance in China // Knowledge Management in Electronic Government. 5th IFIP International Working Conference. 2004. URL: <http://opendl.ifip-tc6.org/db/conf/kmgov/kmgov2004/Lan04.pdf>.
13. OECD. G7 Compendium of Digital Government Services. OECD Publishing, Paris. 2024. DOI: 10.1787/69fbf288-en.
14. Пескова Д. Р., Ходковская Ю. В., Назаров М. А. Драйвер развития и трансформации глобального нефтегазового бизнеса в условиях цифровой экономики // SHS Web of Conferences. 2019. Т. 62. С. 03005. EDP Sciences. DOI: 10.1051/shsconf/20196203005. EDN: YJOGJV.

15. The Human and Economic Impact of Digital Public Infrastructure. United Nations Development Programme, 2023.
16. UNITED NATIONS E-GOVERNMENT SURVEY 2024. Department of Economic and Social Affairs, United Nations, New York, 2024.
17. Русецкая Э. А. Экономическая безопасность страны. Теоретико-методологические аспекты // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2006. № 3. С. 47-50. EDN: HSQJ TZ.
18. Williams L. D. Concepts of Digital Economy and Industry 4.0 in Intelligent and Information Systems // International Journal of Intelligent Networks. 2021. Т. 2. С. 122-129. DOI: 10.1016/j.ijin.2021.09.002. EDN: XLITDH.
19. Караваева И. В. Теория экономической безопасности: этапы развития и переход к новой реальности // Федерализм. 2021. № 2. С. 5-24. URL: <https://doi.org/10.21686/2073-1051-2021-2-5-24>. EDN: UJEPPW.
20. Серебренников С. С., Моргунов Е. В., Мамаев С. М., Шерварли И. А. О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2018. № 41. С. 20-28. DOI: 10.17223/19988648/41/1. EDN: ХОВХ LN.
21. Ramakumar R. India's Agricultural Economy, 2014 to 2024: Policies and Outcomes // Review of Agrarian Studies. 2024. Vol. 14, No. 1. Available at: http://ras.org.in/india_s_agricultural_economy_2014_to_2024.
22. Сенчагов В. К., Иванов Е. А. Структура механизма современного мониторинга экономической безопасности России. Москва: ИЭ, 2016. 71 с.: ил. (Научные доклады Института экономики РАН). Библиогр.: с. 71. ISBN 978-5-9940-0527-9.
23. Цифровая экономика: 2025 : краткий статистический сборник / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т "Высшая школа экономики". – М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. – 120 с. – 300 экз. – ISBN 978-5-7598-3025-2.
24. Павлютенкова, М. Ю. Электронное правительство в России: состояние и перспективы / М. Ю. Павлютенкова // Полис. Политические исследования. – 2013. – № 1. – С. 86-99. – EDN PZNLBT.
25. Дыхова А. Л., Семина К. И. Цифровая экономика и проблемы экономической безопасности // Стратегии исследования в общественных и гуманитарных науках : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 31 января 2022г. Белгород : ООО Агентство перспективных научных исследований (АПНИ), 2022. С. 71-76. URL: <https://apni.ru/article/3620-tsifrovaya-ekonomika-i-problemi-ekonomichesk> EDN: NLZMWO.
26. Елохов А.М., Александрова Т.В. Подходы к оценке результатов цифровой трансформации экономики России // Учет. Анализ. Аудит. 2019. Т. 6. № 5. С. 24-35. DOI: 10.26794/2408-9303-2019-6-5-24-35 EDN: DQTM TG.
27. Земцов С. П., Демидова К. В., Кичаев Д. Ю. Распространение Интернета и межрегиональное цифровое неравенство в России: тенденции, факторы и влияние пандемии // Балтийский регион. 2022. Т. 14, № 4. С. 57-78. doi: 10.5922/2079-8555-2022-4-4. EDN: LDZL AY.
28. Van Caenegem, B. & Skordas, T. Community research activities in secure and trustworthy ICT infrastructures. Telecommunication Systems, 35(3-4), 89-97. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11235-007-9043-3>. EDN: AMVVQH.
29. Как цифровизация госуправления помогает бизнесу экономить время и снижать издержки // kt-team, URL: <https://www.kt-team.ru/blog/digital-transformation-government-ai-superservices-api-business-growth?ysclid=mepnb8r3xf83789452#strong%D1%86%D1%82%D0%B3%D1%83-%D1%87%D1%82%D0%BE-%D0%B2%D0%B0%D0%B6%D0%BD%D0%BE->

%D1%83%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D1%8C-
%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83-
%D1%81%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%8Fnbpsstrong.

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

В эпоху цифровизации рассматриваемая тема является одной из наиболее актуальных в научном пространстве. Особенно необходимо отметить ракурс общественной цифровой инфраструктуры по причине ее массового применения, глобальных задач, которые она решает.

Предмет исследования – цифровая общественная инфраструктура в современном государстве.

Методология исследования не описана автором, однако, видно, что применены методы аналогий, анализа и синтеза, структурно-логического анализа и другие.

Статья обладает научной новизной. Вызывает интерес освещение опыта Индии по внедрению различных Интернет-систем, раскрыты вопросы различий между возможными вариантами управления такими системами. Новизной обладает и сам подход к обозначению современных технологий как общественной цифровой инфраструктуры.

Исследование следует считать обширным, включающим апелляцию к данным, фактам. Автор опирается на зарубежный опыт. Это положительно сказывается на качестве получаемых результатов, наполненности исследования важными аспектами проблемы.

Анализ текста позволяет сделать вывод, что статья выполнена в научном стиле, имеет логичную структуру, раскрывает заявленную тему. Поскольку многие участники процессов цифровизации задаются вопросами об эффективности внедрения различных сервисов и систем, их безопасности, практическая ценность публикации не вызывает сомнений.

Библиография включает источники на русском и иностранном языках, однако, требует расширения.

Апелляция к оппонентам представлена слабо, хотя в списке источников приведено немало работ.

Следует ожидать, что затронутая тема вызовет интерес широкого круга лиц: ученых, экспертов по вопросам ИТ-технологий, специалистов государственных органов.

Раскроем замечания к тексту статьи:

- автору следует структурировать введение, выделив в нем актуальность темы, ее цели и задачи, применяемые методы исследования, решаемые научные задачи;
- автор должен привести рисунок 1 с русскоязычными терминами, поскольку он перерабатывает зарубежный опыт и знакомит с ним читателя. Целесообразно сохранить структуру рисунка, но его составные элементы, имеющие названия, должны фигурировать и на русском языке. Например, «Цифровая почта (Digital Post)»;
- автору следует вычитать статью на предмет ошибок в словах, например, в четвертом абзаце в предложении, которое начинается со слов «Для того, чтобы» в концовке должно быть «...использовать цифровые технологии» вместо «...цифровые технологий». Имеют место и некоторые другие ошибки;
- учитывая объем исследования и его аспекты, следует расширить список источников до 28-30;
- целесообразно выделить в структуре статьи больше разделов, чем три (с учетом введения и заключения). Например, выделить опыт США, отдельно представить под

заголовком опыт Индии;

- автор хоть и ссылается на разные источники, но не называет иных исследователей по ходу работы. Для усиления блока, связанного с апелляцией к оппонентам, необходимо указать экспертов, чьи работы изучил автор, чьи мнения анализировал.

Статья может быть рекомендована к публикации после доработки.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

На рецензирование представлена статья на тему «Цифровая общественная инфраструктура в обеспечении экономической безопасности» для опубликования в журнале «Финансы и управление». Предметом исследования является роль цифровой общественной инфраструктуры (DPI) в обеспечении экономической безопасности государства. В работе анализируются концепции DPI, международный опыт (на примере Индии) и специфика внедрения в России, с акцентом на инструменты взаимодействия государства с бизнесом и населением. Методология исследования основана на авторском применении метода сравнительного анализа моделей DPI в Индии и России; описательного подхода к структурным компонентам DPI (идентификация, платежи, обмен данными); анализе эмпирических данных (статистика внедрения «Госуслуг» в России, показатели Agri Stack в Индии). Недостатками выбранных методов исследования является отсутствие количественных методов (регрессионный анализ, моделирование); нет верификации гипотез на российских данных. Тема исследования является актуальной ввиду санкционного давления на РФ, что требует цифровых решений для экономической устойчивости (Караваева И.В., 2021); роста киберугроз – по данным IMF (2023), 78% стран G20 внедряют DPI как инструмент антикризисного управления. В России доля электронных госуслуг для бизнеса достигла 57% (ВШЭ, 2025), что подтверждает востребованность темы. Научная новизна исследования проявилась в авторском сопоставлении DPI с экономической безопасностью через призму снижения коррупции (пример Индии: сокращение утечек субсидий на 3%). Предложена адаптация индийского опыта (JAM trinity) для РФ, но без проработки рисков (цифровое неравенство, кибератаки). Выявлен дисбаланс: DPI ориентирована на население, а не на бизнес-процессы. При этом следует отметить, что новизна исследования снижена из-за отсутствия оригинальной методики оценки эффективности DPI. Стиль, структура, содержание в целом соответствуют предъявляемым требованиям. Представлена логичная структура текста, наличие графиков (рис. 1-4). Однако, имеются недостатки оформления и орфографии, пунктуации: «наседания» (вместо «населения»), «Рсиунок» (с. 15). Таблицы оформлены не по ГОСТ: нет нумерации столбцов в табл. 1. Пропущены запятые в сложных предложениях (например, в разделе про Agri Stack). Рис. 2 (дефлятор сельского хозяйства Индии) не интерпретирован. Библиография представлена 24 источниками, релевантными теме исследования. Однако, 65% источников – старше 3 лет (например, ссылка на отчет CGAP 2018 г.). Нет ключевых работ 2023-2024 гг.: доклад ОЭСР «Digital Public Infrastructure for Digital Governments», 2024 (<https://afyonluoglu.org/news/oecd-digital-public-infrastructure-for-digital-governments/>, https://www.oecd.org/en/publications/digital-public-infrastructure-for-digital-governments_ff525dc8-en.html) не использован. Не указаны страницы для сборников (п. 23). Ссылка на новостной портал (п. 3) не является научным источником. Апелляция к оппонентам слабая. Эффективность DPI против коррупции требует доказательств: данные по Индии (сокращение утечек на 2-3%) не верифицированы независимыми

исследованиями (Ramakumar R., 2024). Цифровое неравенство игнорируется: в РФ 22% малого бизнеса не подключены к DPI (данные ВШЭ, 2025), что создает риски экономической безопасности. Киберугрозы: внедрение DPI повышает уязвимость. Требуется оценка рисков (например, по модели Серебренникова С.С. и др., 2018). Представленное на рецензирование исследование имеет определенный интерес для академического сообщества в части проведенной автором систематизации функции DPI в контексте экономической безопасности. Для практических работников будет полезно ознакомиться с авторским алгоритмом интеграции бизнеса в DPI (на примере «Госуслуг»). В целом статья соответствует тематике искомого журнала, но требует доработки в части: уточнения методов исследования (например, добавить сравнительные индексы эффективности); дополнения анализом российских кейсов (например, использование DPI в системе госзакупок); включения в содержание статьи оценки рисков DPI (цифровое неравенство, кибербезопасность); исправления языковых ошибок и оформления таблиц/рисунков; обновления библиографии (добавить OECD, 2024; данные Росстата за 2024 г.). Таким образом, статья рекомендуется к доработке.

Результаты процедуры окончательного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования является цифровая общественная инфраструктура, ее роль и влияние на экономику страны и на экономическую безопасность.

Методология исследования четко не прописана, однако в статье использованы общенаучные методы, которые часто применяются исследователями в подобного рода работах. К этим методам относятся сравнение, анализ, синтез, сопоставление.

Актуальность темы обусловлена стремительным развитием информационных технологий и ростом возможностей в применении подобных технологий в сфере оказания государственных услуг.

Научная новизна четко не прописана, однако она состоит в выделении тенденции внедрения цифровой общественной инфраструктуры в России.

Стиль, структура, содержание. Стиль статьи научный, а структура работы логична и последовательна. Содержание статьи представляет собой результаты исследования по развитию цифровой общественной инфраструктуры в России на фоне сравнения с другими странами.

По тексту имеется ряд опечаток, например, « Практика внедрения государственных цифровых платформы», «Продолжающиеся исследования данного направления подводит многие страны» и т.д.

А также замечены стилистические ошибки, такие как тафтология: «Методологическая база исследования состоит из работ Российских (Сенчагов В. К., Ваславский Я. И., Габуев С.В., Русецкая Э. А, Караваева И. В.) и зарубежных исследователей, основное направление исследования».

Автором исследования проведено масштабное сравнение реализации цифровой общественной инфраструктуры в зарубежных странах, начиная от ее основания в США до текущего периода времени. В работе выделены особенности реализации цифровой общественной инфраструктуры по странам, уточнены ее преимущества для экономики страны, для развития цифровой национальной валюты, а также позитивные моменты в контексте экономической безопасности страны, а именно в рамках борьбы в том числе с

коррупцией. Таким образом, в работе затронуты самые актуальные вопросы, поднимаемые сейчас экономистами и правительством.

Также одним из преимуществ работы является то, что она не ограничена изучением формата взаимодействия государства и граждан, а затрагивает также варианты "цифрового" взаимодействия государства и бизнеса, что существенно повышает значимость работы.

Библиография состоит более чем из 20 источников, включает труды российских и зарубежных ученых.

Апелляция к оппонентам. Хотелось бы увидеть в работе, а также списке литературы отсылку на реализуемый национальный проект «Цифровая экономика». А также хотелось бы видеть более подробные рекомендации по развитию цифровой общественной инфраструктуры в России на примере конкретных направлений, инструментов.

Выводы, интерес читательской аудитории. Исследование автора имеет как научный, так и практический интерес. Статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным работам, и может быть рекомендована к публикации с внесением редакционных правок по тексту.

Финансы и управление

Правильная ссылка на статью:

Шаврина Ю.О. Направления финансового риск-менеджмента для обеспечения финансовой устойчивости коммерческих предприятий // Финансы и управление. 2025. № 3. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.3.74304 EDN: QDBPXO URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=74304

Направления финансового риск-менеджмента для обеспечения финансовой устойчивости коммерческих предприятий

Шаврина Юлия Олеговна

кандидат экономических наук

доцент; кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита; Оренбургский государственный университет

460052, Россия, Оренбургская обл., г. Оренбург, Дзержинский р-н, ул. Липовая, д. 20, кв. 357

✉ shavrina_82@list.ru



[Статья из рубрики "Финансы коммерческих и некоммерческих организаций"](#)

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.3.74304

EDN:

QDBPXO

Дата направления статьи в редакцию:

03-05-2025

Аннотация: Обеспечение финансовой устойчивости, как категории обратной банкротству, коммерческих предприятий является важным направлением финансового менеджмента. Шоки и риски санкционной экономики вызвали проблемы снижения и потери финансовой устойчивости, что требует разработки направлений финансового менеджмента для нивелирования рисков. Цель – разработать направления обеспечения финансовой устойчивости коммерческих предприятий на основе представления ее трехкомпонентного содержания: финансовой стабильности, финансовой гибкости и внутренних резервов. Задачи исследования: сформулировать содержание трехкомпонентной финансовой устойчивости коммерческих предприятий; представить индикаторы диагностики компонент, составляющих финансовую устойчивость; выполнить диагностику финансовой стабильности, финансовой гибкости и наличия внутренних резервов обеспечения финансовой устойчивости на малых и средних предприятиях по производству минеральных удобрений и азотных соединений ПФО. Предметом исследования являются составляющие компоненты финансовой устойчивости, риски

санкционной экономики, влияющие на них и направления финансового риск-менеджмента, применяемые для нивелирования рисков. Методами проведенного исследования являются общенаучные методы: анализ, синтез, дедукция, индукция, классификация. А также применялись аналитические методы, позволяющие выполнить диагностические процедуры наличия финансовой стабильности, финансовой гибкости и внутренних финансовых резервов. Научная новизна исследования заключается в раскрытии содержания компонент финансовой устойчивости и обосновании направлений финансового риск-менеджмента для обеспечения финансовой устойчивости коммерческих предприятий. Результаты исследования: представлено содержание финансовой устойчивости как детерминанты эффективности текущей деятельности, инвестиционной привлекательности и платежеспособности коммерческих предприятий, сформулировано авторское определение финансовой устойчивости. Раскрыто содержание финансовой устойчивости как единства трех составляющих: финансовой стабильности, финансовой адаптивности и внутренних финансовых резервов коммерческих предприятий. Сформулированы проблемы и направления финансового риск-менеджмента для обеспечения указанных составляющих финансовой устойчивости в условиях санкционной экономики. Сформулированы индикаторы диагностики финансовой стабильности, финансовой гибкости и показателей, характеризующих наличие внутренних резервов обеспечения финансовой устойчивости, выполнена диагностика наличия указанных составляющих финансовой устойчивости на материалах малых и средних предприятий по производству минеральных удобрений и азотных соединений ПФО.

Ключевые слова:

финансовая устойчивость, финансовая стабильность, финансовая гибкость, финансовые резервы, санкционная экономика, финансовые риски, риск-менеджмент, кредиторская задолженность, инвестиционный потенциал, инвестиционная привлекательность

Введение

Обеспечение финансовой устойчивости как категории обратной банкротству коммерческих предприятий является важным направлением финансового менеджмента. Шоки и риски санкционной экономики вызвали проблемы снижения и потери финансовой устойчивости, что требует разработки направлений финансового менеджмента для нивелирования рисков.

Научная новизна исследования заключается в раскрытии содержания компонент финансовой устойчивости и обосновании направлений финансового риск-менеджмента для обеспечения финансовой устойчивости коммерческих предприятий.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии содержания финансовой устойчивости коммерческих предприятий и обосновании направлений ее обеспечения.

Практическая значимость исследования представляет собой идентификацию проблем обеспечения финансовой устойчивости малых и средних предприятий по производству минеральных удобрений и азотных соединений.

Материалы и методы исследования

Материалами для исследования являются труды современных отечественных ученых, посвященные формированию концепции финансовой устойчивости коммерческих предприятий, содержанию компонент финансовой устойчивости, финансовым рискам коммерческих предприятий, методикам диагностики и инструментарию снижения рисков санкционной экономики.

Методами проведенного исследования являются общенаучные методы: анализ, синтез, дедукция, индукция, классификация.

Обзор литературы

Развитие концепции финансовой устойчивости коммерческих предприятий сформулировало несколько направлений исследования заявленной дефиниции. Авторами разрабатывались признаки коммерческого предприятия, имеющего финансовую устойчивость, определены условия и предпосылки финансовой устойчивости, обозначены цели обеспечения финансовой устойчивости.

Наличие признаков финансово устойчивых предприятий – это выполнение оптимального соотношения ряда позиций финансовой отчетности, к числу которых относят: соотношение собственных и заемных источников финансирования, активов и пассивов, доходов и расходов. Проведенные исследования расширили содержание признаков финансово устойчивых предприятий, было добавлено обеспечение соотношения оптимальной структуры оборотных активов, достаточности источников формирования оборотных активов, оптимальное соотношение дебиторской и кредиторской задолженности.

Так, А.А. Пятак, А.В. Грачев, Е.В. Гребенщикова выделяют, что финансовая устойчивость обеспечивается соотношением собственных и заемных средств [\[1-3\]](#).

Р.А. Ялмаев и соавторы выделяют в качестве признака финансовой устойчивости превышение доходов над расходами [\[4\]](#).

Н.В. Седова исследует финансовую устойчивость на основе соотношения активов и пассивов [\[5\]](#).

Н.Н. Шестакова раскрывает финансовую устойчивость через идентификацию соотношения активов и пассивов и соотношения частей мобильных активов [\[6\]](#).

Е.С. Шинкарева в качестве признаков финансовой устойчивости выделяет соотношение групп мобильных активов, соотношение темпов роста дебиторской и кредиторской задолженности [\[7\]](#).

В части целей достижения финансовой устойчивости исходят из определения финансовой устойчивости, представленного в Методологические рекомендации по проведению анализа финансово-хозяйственной деятельности организаций (утв. Госкомстатом России 28.11.2002), где сказано, что при наличии финансовой устойчивости достигается непрерывное производство и реализация продукции. Поэтому в исследовании А.С. Старовойтовой обозначено, что финансовая устойчивость определяет финансовые результаты деятельности, прирост капитала, увеличение стоимости бизнеса [\[8\]](#).

Еще одно направление концепции финансовой устойчивости представлено разработкой условий и предпосылок ее наличия. Выделены инновации, инвестиционная

привлекательность и цифровизация операционных и вспомогательных бизнес-процессов.

В исследовании В. И. Елагина, Н. В. Кудряшовой обоснована взаимосвязь финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности коммерческого предприятия [\[9\]](#).

Е.Б. Данилкова дополняет содержание инноваций, представленное в нормативных актах за счет выделения автором целеполагания инноваций - повышения экономической эффективности деятельности предприятия от их применения [\[10\]](#). С данным утверждением мы согласны, так как инновация направлена на устойчивое развитие бизнеса, обеспечивая прибыльность за счет повышения качества продукции или управления производством.

Н.В. Бухов и С. А. Алиев исследуют влияние организации и цифровизации бизнес-процессов на финансовую устойчивость коммерческих предприятий [\[11\]](#).

Исследования Г.В. Савицкой, дополняют концепцию финансовой устойчивости наличием допустимого риска функционирования предприятия [\[12\]](#). И. В. Барановой, М.А. Власенко приводят следующее определение финансовой устойчивости, что это индикатор способности организации успешно функционировать в условиях экономической нестабильности, обеспечивать собственное развитие при определенном уровне риска [\[13\]](#). В качестве условий функционирования выделяют неопределенность, при этом указывают, что развитие возможно при определенном уровне риска. Риск является неотъемлемой составляющей предпринимательской деятельности. Финансовые потери, связанные с проблемами выполнения операционной и инвестиционной деятельности, вызывают риски снижения или потери финансовой устойчивости. в интерпретации содержания финансовой устойчивости авторы определяют, что финансовая устойчивость возможна в условиях допустимого риска. Допустимым является риск, который неизбежен после выполнения всех возможных способов и методов его снижения. Поэтому данное уточнение обязывает применять положения финансового риск-менеджмента в обеспечении финансовой устойчивости коммерческих предприятий.

На основе проведенного исследования концепции финансовой устойчивости коммерческих предприятий предложено уточнить ее содержание. Под финансовой устойчивостью коммерческих предприятий следует понимать такое состояние финансовых ресурсов, формирование, распределение и использование которых, обеспечивало бы осуществление непрерывной операционной деятельности и выполнение стратегических задач деятельности в условиях допустимого риска.

Для применения инструментария финансового риск-менеджмента необходима идентификация наличия рисков снижения или потери финансовой устойчивости. В части инструментария диагностики обоснованы и применяются методы оценки статической и динамической финансовой устойчивости. Статическая финансовая устойчивость определяется на основе данных финансовой отчетности путем соотношения нескольких ее строк. Соотносят разделы пассива баланса, разделы пассива и актива, позиции отчета о финансовых результатах или отчета о движении капитала. В интерпретации результатов исходят из нормативных значений коэффициентов финансовой устойчивости и платежеспособности. Динамическая финансовая устойчивость позволяет определить влияние факторов на финансовую устойчивость в конкретный момент времени, использование данных методик позволяет моделировать воздействие факторов на финансовую устойчивость в целях управления факторами. Данные методики предполагают определить наличие или отсутствие рисков финансовой несостоятельности

и вероятность их проявления.

В условиях кризиса 2009 года направлением исследований финансовой устойчивости стало обоснование и поиск внутриорганизационных финансовых резервов ее обеспечение и выявления возможности адаптации в новых условиях. Обеспечение финансовой устойчивости становится задачей финансового менеджмента коммерческих предприятий. В связи с чем финансовая устойчивость рассматривается как единство трех составляющих: финансовой стабильности, финансовой гибкости и финансового потенциала. Данная позиция изложена в исследованиях А.В. Кирова, Ю.А. Долгих [14,15]. Предложены индикаторы диагностики составляющих финансовой устойчивости. Возможно применение оценки финансовой устойчивости на основе расчета индикаторов диагностики ее составляющих среди группы идентичных предприятий. Под финансовой стабильностью понимается возможность свои обязательства в краткосрочной и долгосрочной перспективе, что характеризуется показателями платёжеспособности и структуры пассивов. Гибкость рассматривается как возможность адаптации к внешним условиям функционирования коммерческих предприятий, определяется показателями сбалансированности денежных потоков и деловой активности. Финансовый потенциал складывается из возможности выполнения «золотого правила» экономики, роста чистых активов и рентабельности основной деятельности. Данные методики позволяют определить слабые и сильные стороны маневрирования финансовыми ресурсами в сравнении с конкурентами. В условиях санкционной экономики меняются стратегические приоритеты развития народного хозяйства государства, перед экономикой ставятся новые задачи связанные с выполнением стратегии импортозамещения. Регулируя национальную безопасность, государство выполняет поддержку основных отраслей экономики. Для обеспечения конкурентоспособности отечественного производства требуется поиск дополнительных источников финансирования и изменение направлений распределения финансовых ресурсов. Для недопущения рисков банкротства и выполнения ключевых задач развития национальной экономики важным становится обеспечение финансовой устойчивости. Для разработки направлений обеспечения финансовой устойчивости следует сформировать инструментарий ее диагностики и определить содержание ее составляющих.

Финансовая стабильность, как часть финансовой устойчивости коммерческих предприятий

Введение западных санкций против отечественной экономики характеризуется рядом факторов, вызывающих финансовые риски. Так среди факторов санкционной экономики выделены: волатильность цен на исходное сырье и готовую продукцию, что влечет нарушение бесперебойности производства и реализации ввиду изменения стоимости поставок и продаж.

Волатильность курсов иностранных валют по отношению к рублю вызвало проблемы обеспечения расчетов с иностранными контрагентами, а рост ключевой ставки ЦБ РФ привел к росту ставок за пользование заемными источниками финансирования и ужесточению условий предоставления кредита коммерческими банками, что снизило кредитоспособность коммерческих предприятий. Нарушение отложенных цепочек поставок и продаж требует поиска новых контрагентов, что обязывает к выполнению дискретных операций и поиску новых поставщиков и покупателей.

Указанные факторы санкционной экономики вызвали следующие финансовые риски: внешние – инфляционный, валютный, процентный и внутренние – операционный, кредитный, риск потери платежеспособности, инвестиционный риск.

Все указанные риски вызывают финансовые потери. Валютные риски вызывают финансовые потери в части выполнения тех обязательств, стоимость которых выражена в иностранной валюте, подлежащей волатильности. Инфляционные риски связаны с финансовыми потерями в результате обесценивания финансовых ресурсов, хранящихся в форме финансового резерва на расчетных счетах. Процентные риски связаны ростом ключевой ставки ЦБ РФ и дорожанием платности за пользование заемными источниками финансирования.

Кредитный риск - это финансовый риск, приводящий к финансовым потерям в результате невыполнения обязательств покупателем или их несвоевременным выполнением, также кредитный риск вызывает инфляционные потери в связи с ростом уровня инфляции. Также к числу финансовых потерь, вызванных кредитным риском можно отнести снижение чистой прибыли в результате использования резерва по сомнительным долгам. согласно методики отражения в бухгалтерском учете операций, связанных с формированием и использованием резерва по сомнительным долгам, создание резерва осуществляется за счет прочих расходов коммерческого предприятия, а использование - снижает величину итогового финансового результата.

Риск потери платежеспособности возникает в случае отсутствие возможности своевременного выполнения обязательств. Финансовые потери в случае наступления кредитных рисков возникают при привлечении заемных средств для выполнения текущих обязательств - оплата процентов за использование заемных источников финансирования. Если обязательства перед кредиторами выполняются при использовании аккумулированных финансовых ресурсов в виде денежных средств на счетах, возникает упущенная выгода в связи с отсутствием размещения данных средств на депозите.

Риск инвестиций в основной капитал - это финансовый риск, приводящий к финансовым потерям, в результате инвестиций в основной капитал коммерческого предприятия. к финансовым потерям можно отнести проценты, если инвестиции осуществляются за счет заемных источников финансирования, после ввода объекта в эксплуатацию, начисленные проценты по кредиту будут уменьшать величину финансовых результатов, так как их начисление отражается в составе прочих расходов коммерческого предприятия. Также к финансовым потерям можно отнести отсутствие возможности повышения экономической эффективности от использования инвестиционного актива в будущем и если финансирование инвестиций в основной капитал осуществляется за счет собственных источников финансирования, финансовые потери возникают в связи с отвлечением финансовых ресурсов их текущей деятельности.

Риск инвестиций в инновации - это финансовый риск, приводящий к финансовым потерям, в результате создания и внедрения инноваций. Финансовые потери в случае наступления риска инвестиций в инновации идентичны финансовым потерям риска инвестиций в основной капитал.

Операционный риск связан финансовыми потерями в результате ошибочных решений управленческого персонала в ходе осуществления операционного бизнес-процесса. к финансовым потерям возможно отнести потери, связанные с нарушением нормирования запасов, простоев оборудования в результате нарушения цепочек поставок сырья, а также несвоевременного ремонта.

Все представленные финансовые риски влияют на экономические ктегории, детерминированные наличием финансовой устойчивости коммерческих предприятий

Соотношение факторов и финансовых рисков санкционной экономики представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Соотношение факторов и финансовых рисков санкционной экономики коммерческих предприятий

Факторы санкционной экономики	Финансовый актив или обязательство	Финансовые риски
Рост ключевой ставки ЦБ РФ	Кредит	Операционные риски
Заключение новых договоров с покупателями	Финансовый резерв	Кредитный риск
Заключение новых договоров с поставщиками	Кредиторская задолженность	Операционные риски
Невозможность создания финансовых резервов	Дебиторская задолженность	Риск потери платежеспособности
Заключение дискретных договоров с контрагентами		
Волатильность цен	Кредиторская задолженность	Операционные риски
	Дебиторская задолженность	Риски потери платежеспособности
Изменение курса валюты	Финансовый резерв	Риск потери платежеспособности
	Кредиторская задолженность	
	Дебиторская задолженность	

*составлено автором

Шоки санкционной экономики усилили условия неопределенности и рисков функционирования коммерческих предприятий.

Воздействие финансовых рисков на финансовую устойчивость коммерческих предприятий исследовано в двух направлениях:

- потеря финансовой устойчивости под воздействием финансовых рисков;
- снижение финансовой устойчивости.

Потеря финансовой устойчивости предполагает финансовую несостоятельность, то есть банкротство, вызванное потерей платежеспособности коммерческих предприятий в результате невыполнения своих обязательств. Согласно Федеральному закону "О несостоятельности (банкротстве)" от 26.10.2002 N 127-ФЗ определен стоимостной критерий невыполненных обязательств и срок невыполнения, что является условием

возбуждения дела о банкротстве коммерческого предприятия. В условиях введения второй волны санкций против экономики РФ в качестве мер государственного регулирования банкротства был введен период моратория на возбуждения дел о банкротстве и увеличен стоимостной критерий, с 300 тыс.руб. до 2000 тыс.руб., а также в 2022 году был введен мораторий на возбуждение дел о банкротстве по инициативе собственников. Данные меры помогли отрегулировать проблемы, вызванные новыми условиями функционирования, дали время на построение инфраструктурных связей и запуска новых технологических линий. Для государственного сектора данный временной интервал показал те, предприятия, которые имеют потенциал и способны адаптироваться в сложившихся условиях. Исследование риска потери финансовой устойчивости коммерческих предприятий базируется на идентификации разбалансировки денежных потоков и нарушении оптимального соотношения источников финансирования.

В таблице 1 представлены факторы и риски санкционной экономики, влияющие на финансовую устойчивость коммерческих предприятий.

Снижение финансовой устойчивости может привести к ее потере, если не разрабатываются меры снижения воздействия рисков на финансовую устойчивость. В качестве признаков снижения финансовой устойчивости в экономической литературе выделены: нарушение соотношения собственных и заемных источников финансирования, разбалансировка денежных потоков, проблемы осуществления и отсутствие эффективной операционной деятельности, ухудшение финансового состояния.

Характер воздействия финансовых рисков на финансовую устойчивость коммерческих предприятий идентифицирован, как снижение или потеря финансовой устойчивости.

Финансовая стабильность исследована в работах Э.А. Маркарьян, Т.А. Егоркиной, И.Е. Лазаревой В.И. Бариленко В.В. Бердниковой, Е.И. Бородиной [\[16-18\]](#). При этом отсутствует единое понимание взаимосвязи финансовой устойчивости и финансовой стабильности коммерческих предприятий.

В исследовании Э.А. Маркарьян данные понятия отождествляются [\[16\]](#).

Н К. Васильева и соавторы полагают, что понятие финансовой стабильности шире понятия финансовой устойчивости [\[17\]](#).

А В.И. Бариленко В.В. Бердникова Е.И. Бородина определяют финансовую стабильность, как часть финансовой устойчивости [\[18\]](#).

Исследование семантической наполняемости категории «стабильность» позволяет определить, что синонимы однокоренного слова стабильный – прочный, постоянный. Стабильность – это свойство, которое должно сохраняться во времени. Онтология раскрывает содержание стабильности, как динамической категории, которая меняет свое содержание, так как любая система подлежит развитию, как основы бытия.

Исходя из семантической и онтологической наполняемости содержания стабильности полагаем, что это способность системы сохранять свои свойства в условиях непрерывного развития. Стабильность – это категория, неразрывно связанная с изменениями. Развитие происходит под воздействием факторов, вызываемых изменениями, которые приводят к рискам дестабилизации системы. Если же устойчивость – это состояние системы, то стабильность – одно из ее свойств. Авторское понимание финансовой стабильности представлено в таблице 2.

Финансовая стабильность характеризуется наличием сбалансированности денежных потоков и оптимального соотношения собственных и заемных источников финансирования, тем самым уточняя, что наличие финансовой стабильности обеспечивает снижает риски банкротства.

Формирование соотношения собственных и заемных источников происходит под воздействием финансовых рисков. На величину заемных источников финансирования оказывает влияние наличие кредитоспособности и условий предоставления кредита финансовым сектором экономики. В условиях санкционных ограничений наблюдается рост ключевой ставки ЦБ РФ, что в свою очередь вызывает рост ставки кредитования предприятий коммерческими банками. Также, обеспечивая возвратность предоставляемых кредитов, ужесточились условия залога по кредитам: для получения кредита на пополнение оборотных средств в качестве залога берутся объекты основных фондов. В некоторых отраслях данная проблема оказалась нерешаемой, так как балансовая стоимость предполагаемого залогового имущества очень низкая по причине высокого износа и отсутствия модернизации. В качестве собственных источников финансирования выделяют прибыль, оставшуюся в распоряжении после выплаты дивидендов акционерам, амортизационные отчисления, которые в условиях ограниченности финансовых ресурсов следует использовать согласно функциональному назначению, то есть как источник инвестиций в основной капитал. На величину прибыли влияют операционные риски, которые связаны с производственной деятельности и оцениваются величиной финансовых потерь в результате изменения цепочек поставок исходного сырья, нарушений норм расхода материалов на производство, простоев оборудования, сбоев в его работе. Санкционные ограничения вызвали снижение финансовой результативности деятельности большого количества коммерческих предприятий, в том числе из числа стратегически значимых отраслей народного хозяйства страны. Приравненными к собственным источникам финансирования, являются меры государственной поддержки бизнеса, направленные на финансирование инвестиционных проектов, реализованных в рамках частно-государственного партнерства. В рамках реализации концепции импортозамещения требуется создание и внедрение инноваций для повышения конкурентоспособности производства. В качестве источников финансирования инноваций могут быть использованы венчурные фонды, создание которых получило в последнее время широкое распространение. Отдельным направлением работы современных коммерческих предприятий является обеспечение его инвестиционной привлекательности. Инвестиционная привлекательность характеризуется наличием инвестиционного потенциала, который представляет собой способность эффективно использовать все имеющиеся в распоряжении предприятия ресурсы и результативность его деятельности. В исследованиях...обозначена взаимосвязь финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности, определено, что финансовая устойчивость выступает основой инвестиционной привлекательности. Привлечение инвестора расширяет возможности бизнеса, способствует его развитию. На осуществление инвестиционной деятельности влияют риски инвестиций в основной капитал, они вызываются проблемами взаимодействия с подрядчиками, нарушениями сроков выполнения работ или поставок оборудования. При осуществлении инвестиций в основной капитал за счет собственных источников финансирования возникает упущенная выгода от отвлечения из текущей деятельности данных финансовых ресурсов. Способом снижения рисков инвестиций в основной капитал при частно - государственном партнерстве является трансфер рисков, когда риски распределяются между инвесторами пропорционально их вкладам.

Сбалансированность денежных потоков зависит от проработки сроков погашения

обязательств и поступления денежных средств от дебиторов в целях недопущения «кассовых разрывов». На обеспечение сбалансированности денежных потоков влияют кредитные риски и риски потери платежеспособности. Кредитные риски возникают при частичном непогашении обязательств покупателями. Условия санкционной экономики вызвали усиление кредитных рисков, так как некоторые дебиторы вошли в санкционные списки, другие были объявлены банкротами. В части снижения кредитных рисков возможно использование первичных (составление условий договоров) и производных финансовых инструментов – форвардов.

Нарушение цепочек поставок и заключение дискретных договоров на разовую поставку, усилили кредитные риски. А для покупки исходных сырья и материалов дискретные операции осуществляются на условиях полной предоплаты, что требует формирования финансовых резервов.

Таким образом, в условиях санкционной экономики под финансовой стабильностью следует понимать возможность противостоять финансовым рискам.

Финансовая гибкость (адаптивность) - способность изменять структуру источников финансирования и направления распределения финансовых ресурсов в условиях неопределенности и рисков для обеспечения заданных приоритетов развития предприятия.

А.А. Лактионова исследовала вопросы финансовой гибкости на микроуровне. Связывает наличие финансовой гибкости с возможностью управления структурой капитала компаний [\[19\]](#).

А.Ю. Скороход, В.А. Черненко исследуют финансовую гибкость в условиях цифровой трансформации коммерческих предприятий. Ими рассмотрена возможность изменения структуры источников финансирования исходя из потребностей новых условий функционирования [\[20\]](#).

Мы согласны с данной позицией и считаем, что обеспечение финансовой устойчивости коммерческих предприятий в условиях санкционной экономики, исходя из возможности противостоять шокам и выполнять приоритеты вектора развития национальной экономики является финансовой гибкостью и характеризуется изменением структуры источников финансирования.

Внутренние резервы обеспечения финансовой устойчивости коммерческих предприятий

В состав внутренних резервов финансовой устойчивости включают наличие: платежного излишка, который возникает в результате превышения периода оборачиваемости кредиторской задолженности над дебиторской задолженностью, собственный инвестиционный потенциал, инвестиционный потенциал для привлечения стороннего инвестора, финансового резерва для расчета по дискретным операциям.

Наличие финансового излишка, образованного в результате превышения периода оборачиваемости кредиторской задолженности над дебиторской, его наличие идентифицируется отрицательным финансовым циклом.

Сбалансированность денежных потоков является условием финансовой стабильности коммерческих предприятий и характеризуется соотношением периодов оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности. Равенство периодов указывает на

возможность своевременного выполнения текущих обязательств за счет поступления денежных средств в погашение дебиторской задолженности. Данное равенство идентифицирует наличие платежеспособности коммерческого предприятия. В случае превышения периода оборачиваемости дебиторской задолженности над кредиторской возникает проблема выполнения текущих обязательств, что требует поиска источников финансирования. Данная задолженность может быть погашена за счет собственных источников, что влечет упущенную выгоду в части неполучения финансовых результатов от инвестированных в операционный бизнес – процесс финансовых ресурсов. В случае погашения текущих обязательств за счет заемных источников финансирования увеличивается кредитная нагрузка и возникают расходы на уплату процентов за использование заемных ресурсов. Несвоевременное погашение кредиторской задолженности вызывает риски банкротства.

Если оборачиваемость кредиторской задолженности превышает оборачиваемость дебиторской, то образуется платежный излишек. Он идентифицируется наличием отрицательного финансового цикла деятельности предприятия. Излишек может быть использован, как бесплатный источник финансирования в течении того периода, который идентифицирует при превышении периода оборачиваемости кредиторской задолженности над дебиторской.

Инвестиционный потенциал самого предприятия – это наличие собственных источников финансирования для инвестиций в основной капитал. Данный внутренний резерв показывает возможность осуществлять инвестиции в основной капитал коммерческих предприятий. Если предприятие осуществляет текущую деятельность за счет собственных источников финансирования, то возможны финансовые потери, связанные с неиспользованием собственных источников финансирования инвестиционной деятельности, а отсутствие инвестиционной деятельности является тревожным сигналом потери финансовой устойчивости.

Е.С. Лобанцев определяют, что инвестиционный потенциал для привлечения частных инвестиций – это способность привлечь внимание инвестора за счет наличия и эффективного использования ресурсов коммерческого предприятия [\[21\]](#). Инвестиционный потенциал характеризуется показателями рентабельности активов, фондоотдачи, материалоотдачи, ресурсоотдачи. В сравнении могут быть использованы данные аналогичных предприятий в рамках отрасли или территориального нахождения (региона, муниципалитета и тд.). Инвестиционный потенциал является резервом финансовой устойчивости коммерческих предприятий, обеспечивает возможность расширения бизнеса за счет притока инвестиций. Согласно Посланию Президента РФ Федеральному Собранию было сказано о возможности роста средних предприятий до Средних + с последующим переходом в число крупных, и источником финансирования должны выступать частные инвестиции.

Еще одним составляющим внутреннего резерва обеспечения финансовой устойчивости коммерческих предприятий является наличие собственного оборотного капитала, характеризующегося долей собственного оборотного капитала в структуре мобильных активов предприятия. Чем выше данный индикатор, тем у предприятия больше возможности рассчитаться по своим обязательствам. Собственный оборотный капитал определяет перспективную платежеспособность. Низкие значения данного индикатора свидетельствуют о невозможности выполнения обязательств за счет собственных средств.

Также к числу внутренних резервов следует отнести наличие свободных денежных

средств, они являются условием выполнения дискретных (разовых) операций с контрагентами для недопущения бесперебойного производства.

Характеристика составляющих финансовую устойчивость коммерческих предприятий представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика и направления финансового риск-менеджмента в обеспечении составляющих финансовую устойчивость коммерческих предприятий

Характеристики	Финансовая стабильность	Финансовая гибкость	Внутренние резервы
Содержание понятия	Качество предприятия, имеющего финансовую устойчивость	Способность трансформации формирования и перераспределения финансовых ресурсов	Дополнительные источники финансирования
Признаки, определяющие понятие	Сбалансированность денежных потоков, Оптимальное соотношение собственного и заемного капитала	Изменение структуры источников финансирования, изменение финансовой модели предприятия	Платежный излишек в результате превышения периода оборачиваемости кредиторской задолженности над дебиторской, Инвестиционный потенциал, финансовый резерв
Проблемы обеспечения	Влияние рисков санкционной экономики: нарушение цепочек поставок и продаж, рост ключевой ставки ЦБ РФ, снижение финансовой результативности	Отсутствие возможности изменения структуры источников (низкая кредитоспособность, отрицательные финансовые результаты)	Отсутствие возможности построения отрицательной продолжительности финансового цикла, собственных источников финансирования основного капитала, инвестиционной привлекательности
Способы решения проблем	Использование механизмов государственного регулирования рисков санкционной экономики		Построение отношений с надежными контрагентами, повышение инвестиционной привлекательности,

			формирование финансовых резервов
Целевая установка	Противостоять рискам дестабилизации финансовой устойчивости	Снизить финансовые потери	Дополнительные источники финансирования

*составлено автором

Идентификация наличия финансовой стабильности, финансовой гибкости и внутренних резервов обеспечения финансовой устойчивости по материалам малых и средних предприятий по производству минеральных удобрений и азотных соединений Приволжского Федерального округа.

Для идентификации наличия финансовой стабильности были соотнесены коэффициенты соотношения оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности, соотношения заемного и собственного капитала и наличия финансовых рисков дестабилизации финансовой устойчивости малых и средних предприятий по производству минеральных удобрений и азотных соединений ПФО.

Для идентификации финансовых рисков дестабилизации финансовой устойчивости коммерческих предприятий предложена авторская методика, предполагающая формирование интегральной оценки наличия единичных рисков. Методика состоит из диагностики наличия внутренних финансовых рисков дестабилизации финансовой устойчивости (таблица 3).

Таблица 3 – Индикаторы и методика диагностики наличия внутренних рисков дестабилизации финансовой устойчивости коммерческих предприятий в условиях санкционной экономики

Индикаторы и методика диагностики наличия внутренних рисков дестабилизации финансовой устойчивости	Кредитный риск	Риск потери платежеспособности	Операционный риск	Инвестиционный риск
Индикаторы диагностики	Темп роста дебиторской задолженности, %	Соотношение оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности, доля денежных средств в структуре актива баланса, %	Рентабельность основной деятельности, %	Рентабельность активов, % Доля расходов на НИОКР в структуре активов
Методика диагностики	Более 100 %	Оборачиваемость дебиторской задолженности	Меньше уровня инфляции	Увеличение

		превышает оборачиваемость кредиторской		
		Отсутствуют наиболее ликвидные активы или низкий удельный вес в структуре активов		

*составлено автором

В таблице 4 представлены результаты диагностики наличия финансовой стабильности малых и средних предприятий по производству минеральных удобрений и азотных соединений ПФО.

Таблица 4- Наличие рисков дестабилизации финансовой устойчивости малых и средних предприятий по производству минеральных удобрений и азотных соединений ПФО

Предприятия	Соотношение оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности	Соотношение заемного и собственного капитала	Идентифицированные риски
Предприятия, имеющие финансовую стабильность			
ООО «Турушла»	0,5	0,32	1.Риск потери краткосрочной платежеспособности 3.Инновационный риск
ООО НВП «Башинком»	0,28	0,2	1.Риск потери краткосрочной платежеспособности
ООО «Экаторф»	0,51	0,15	Кредитный риск
ООО «БОРОГУМ»	0,55	0,27	Инновационный риск
Предприятия, у которых проблемы обеспечения финансовой стабильности			
ООО «Лайф форс»	2,86	0,39	1.Риск потери краткосрочной платежеспособности 2.Операционный риск 3.Кредитный риск 4.Инвестиционный риск
АО «ЮУХЗ»	3,57	1,24	1.Риск потери краткосрочной платежеспособности 2.Риск потери долгосрочной платежеспособности 3.Операционные риски
ООО Биотехцентр	0,17	1,33	1.Риск потери краткосрочной платежеспособности

			2.Кредитные риски
			3.Операционные риски
			4.Инвестиционные риски

*составлено автором

Согласно данным таблицы 4, у предприятий, в структуре источников финансирования которых собственные финансовые ресурсы превышают заемные и оборачиваемость кредиторской задолженности превышает оборачиваемость дебиторской определены единичные риски или композиции проявления нескольких финансовых рисков. На основе индикаторов финансовая стабильность определена в ООО «Экоторф», ООО «Борогум», ООО «Турушла», ООО «НВП Башинком». Оборачиваемость кредиторской задолженности превышает оборачиваемость дебиторской в разы, что означает возможность предприятия рассчитываться по своим обязательствам быстрее, чем покупатели выполняют свои обязательства.

У трех предприятий из числа исследуемых определены проблемы наличия финансовой стабильности.

Согласно таблицы 4, отсутствие финансовой стабильности идентифицировано у АО «ЮУХЗ» в виду отсутствия сбалансированности денежных потоков, так оборачиваемость дебиторской задолженности превышает оборачиваемость кредиторской задолженности в 3, 57 раза и заемный капитал превышает собственный, также у ООО «Лайф форс» по причине того, что оборачиваемость дебиторской задолженности превышает оборачиваемость кредиторской в 2,86 раз, при этом собственные источники финансирования существенно превышают заемные. У ООО Биотехцентр определено превышение заемных средств над собственными. В 1,33 раза.

Что касается наличия общих финансовых рисков: у данных предприятий выявлен риск потери краткосрочной платежеспособности на основе низкого удельного веса денежных средств и денежных эквивалентов в структуре активов предприятия, а также определены значения рентабельности основной деятельности ниже среднеотраслевых. Также определены финансовые риски, характерные для предприятия, имеющего наличие проблем сбалансированности денежных потоков или низкой доли собственного капитала в структуре источников финансирования: проблемы расчета с дебиторами, что вызывает кредитный риск, а низкие эффективности использования материальных ресурсов и рентабельность активов вызывают инвестиционный риск. У АО ЮУХЗ выявлено наличие риска потери долгосрочной платежеспособности в виду отсутствия возможности выполнения обязательств в будущем.

У предприятий имеющих финансовую стабильность определена возможность противостоять финансовым рискам дестабилизации финансовой устойчивости, у них идентифицировано наличие единичных финансовых рисков.

Наличие внутренних резервов финансовой устойчивости малых и средних предприятий по производству минеральных удобрений и азотных соединений ПФО представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Наличие внутренних резервов финансовой устойчивости малых и средних предприятий по производству минеральных удобрений и азотных соединений ПФО

Наименование	Внутренние резервы обеспечения финансовой устойчивости
--------------	--

наименование предприятия	внутренние резервы, обеспечивающие финансовую устойчивость
Предприятия, имеющие финансовую стабильность	
ООО Башинком	Наличие собственного оборотного капитала Наличие инвестиционного потенциала для привлечения инвестиций Наличие инвестиционного потенциала для осуществления инвестиций
ООО «Борогум»	Наличие собственного оборотного капитала Наличие инвестиционного потенциала для привлечения инвестиций Наличие инвестиционного потенциала для осуществления инвестиций Финансовый резерв
ООО «Турушла»	Наличие инвестиционного потенциала для привлечения инвестиций Наличие инвестиционного потенциала для осуществления инвестиций Наличие собственного оборотного капитала
ООО «Экторф»	Наличие инвестиционного потенциала для осуществления инвестиций Наличие инвестиционного потенциала для привлечения инвестиций Наличие собственного оборотного капитала Финансовый резерв
Предприятия, у которых проблемы обеспечения финансовой стабильности	
АО ЮУХЗ	-
ООО «Лайф форс»	Использование кредиторской задолженности как источника финансовых ресурсов
ООО «Биотехцентр»	Наличие собственного оборотного капитала

*составлено автором

У предприятий, имеющих финансовую стабильность, определено наличие собственного оборотного капитала, что выступает резервом обеспечения платежеспособности, так как предприятию не приходится прибегать к использованию заемных источников финансирования. Норма наличия собственного оборотного капитала установлена законодательно и составляет 0,1 от величины оборотных активов. В числе исследуемых есть предприятия, у которых данное значение в разы превышает указанный выше норматив. Считаем возможным пересмотреть структуру распределения финансовых ресурсов предприятий, сокращая финансирование оборотных средств за счет собственных источников и осуществлять инвестиции в основной капитал. При этом, среди предприятий, имеющих финансовую стабильность, есть то, которое ведет деятельность на оборудовании, приобретенном в лизинг с его отражением на балансе лизингодателя

(ООО «Турушла»). Для такого предприятия величина собственного оборотного капитала не подлежит изменению в условиях разработки направлений финансового менеджмента для развития в условиях санкционных ограничений, что делает его более независимым от заемных источников финансирования.

Значения показателей эффективности использования всех видов ресурсов предприятий, имеющих финансовую устойчивость, выше среднеотраслевых, делают эти предприятия наиболее инвестиционно привлекательными по сравнению с другими аналогичными среди отрасли. К таким предприятиям относятся ООО «Борогум», ООО «Турушла», ООО «Экторф», ООО НВП «Башинком».

Наличие наиболее ликвидных активов – денежных средств и краткосрочных финансовых вложений является возможностью выполнения дискретных и наиболее срочных операций с контрагентами. В активе баланса ООО «Экторф» и ООО «Борогум» наиболее ликвидные активы занимают около 10%.

Наличие выявленных резервов укрепляет платежеспособность, обеспечивает непрерывное производство, потенциально возможным является приток частных инвестиций и возможность выполнения инвестиционной деятельности.

Для предприятий, не имеющих финансовой стабильности, выявлено отсутствие собственного оборотного капитала, что снижает устойчивость к рискам потери платежеспособности, а также отсутствие инвестиционного потенциала для притока частных инвестиций, отсутствует инвестиционный потенциал для осуществления инвестиций.

У ООО «Лайф форс» выявлена возможность использовать кредиторскую задолженность в качестве источника финансовых ресурсов, так как определен отрицательный финансовый цикл деятельности предприятия. Таким образом, чем у предприятия больше внутренних резервов, тем оно более устойчиво к влиянию рисков.

Для обоснования наличия финансовой гибкости малых и средних предприятий по производству минеральных удобрений и азотных соединений был выполнен анализ структуры источников финансирования, исходные данные для проведения, которого представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Структура источников финансирования малых и средних предприятий по производству минеральных удобрений и азотных соединений ПФО, %

Наименование предприятий	Годы	Собственный капитал	Долгосрочные обязательства	Краткосрочные кредиты займы	Кредиторская из задолженность
Предприятия, имеющие финансовую стабильность					
ООО «Экторф»	2018 г.	91	1,7		7
		89	1,8		8
	2020 г.	87	1,8		11
	2022 г.				
ООО «Башинком»	2018 г.	74	-	3	17
		86	0,1	5	8

	2020 г.	84	2,3	2	12
	2022 г.				
ООО «Турушла»	2018 г.	91	-	-	8
		88	-	-	11
	2020 г.	75	-	-	24
	2022 г.				
ООО «Борогум»	2018 г.	91	-	-	8
		86	-	-	13
	2020 г.	78	-	-	21
	2022 г.				
Предприятия, у которых проблемы обеспечения финансовой стабильности					
АО «ЮУХЗ»	2018 г.	69,3	2,1	5,6	22,8
		58,9	4,6	6,7	28,7
	2020 г.	44,5	13,5	7,4	22,3
	2022 г.				
ООО «Лайф форс»	2018 г.	32,1	33,7	3	31,2
		24,7	-	41,8	32
	2020 г.	71,8	1,2	-	27
	2022 г.				
ООО «НВП Биотехцентр»	2022 г.	42	36	5	15

*составлено автором

В качестве временных интервалов были взяты 2018, 2020 и 2022 годы. 2020 год – это год пандемии коронавирусной инфекции, 2022 год – год введения западных санкций против экономики РФ. Согласно данным таблицы 5, у большинства предприятий, имеющих финансовую стабильность, определен высокий удельный вес собственного капитала в структуре финансирования, у ООО «Экоторф», ООО «Турушла», ООО «Борогум» произошло снижение удельного веса собственного капитала в структуре источников финансирования и увеличение доли кредиторской задолженности или долгосрочных обязательств, в ООО «Башинком» – обратная тенденция. Определено изменение структуры финансирования ООО «Лайф форс», в 2020 году наибольший удельный вес занимали краткосрочные заемные источники, а в 2022 – собственный капитал. В АО «ЮУХЗ» снизилась доля собственного капитала в структуре

финансирования, получены в 2022 году долгосрочные кредиты и займы. Выявленные тенденции определяют возможности финансовой гибкости в условиях адаптации к внешним кризисным условиям, при этом наиболее устойчивыми к рискам санкционной экономики оказались предприятия, имеющие удельный вес собственного капитала в структуре финансирования более 75%, обеспечивающие сбалансированные денежные потоки на фоне темпов роста кредиторской задолженности, а рост заемных источников финансирования, отсутствие внутренних резервов предприятия усилили влияние рисков.

Заключение

Для обеспечения финансовой устойчивости необходимо наличие финансовой стабильности, финансовой гибкости и внутренних резервов, что является задачами финансового риск-менеджмента. Финансовая стабильность определена в большинстве исследуемых предприятий. Инвестиционный потенциал для привлечения частных инвесторов является базисом развития ряда исследуемых предприятий, вместе с тем наличие потенциальной платежеспособности, финансовых резервов и возможности использовать кредиторскую задолженность в качестве источника финансирования. Финансовая гибкость малых и средних предприятий по производству минеральных удобрений и азотных соединений представляет собой возможность изменения структуры источников финансирования: наибольший удельный вес занимают устойчивые пассивы, снижение доли или полное отсутствие краткосрочных кредитов и займов, отсутствие выраженной динамики кредиторской задолженности.

Библиография

1. Пятак А.А. Оценка показателей финансовой устойчивости организаций // Baikal Research Journal. 2024. № 1. С. 36-48. DOI: 10.17150/2411-6262.2024.15(1).36-48 EDN: BXSELN.
2. Грачев А.В. Анализ достаточности собственных платежных средств за период // Статистика и экономика. 2013. № 2. С. 19-23. EDN: PZHYWL.
3. Гребенщикова Е.В. Финансовая устойчивость промышленного предприятия и способы ее обеспечения: дис.... канд. экон. наук / Е.В. Гребенщикова. – М., 2007. – 186 с. EDN: MFGWSR.
4. Ялмаев Р.А., Ибрагимова П.А., Зелимханова Н.З. Управление финансовыми ресурсами предприятий // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. Т. 34, № 2. С. 258-260. DOI: 10.24412/2309-4788-2021-10992. EDN: RCOESR.
5. Седова Н.В. Финансовая устойчивость субъектов малого и среднего предпринимательства, функционирующих в сфере торговли // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2022. № 2 (122). С. 112-121.
6. Шестакова Н.Н. Ликвидность и рентабельность: взаимозависимость и приоритеты финансового управления // Социально-экономический и гуманитарный журнал. 2016. № 4. С. 11-21. EDN: XBDTCV.
7. Шинкарева Л.И., Садочков М.Е. Повышение финансовой устойчивости предприятия на основе его бюджетирования // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2015. № 1-1. С. 3-8. EDN: TSCKEL.
8. Старовойтова А.С. Оценка инвестиционной привлекательности проектов // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2022. № 4. С. 46-55. DOI: 10.18137/RNU.V9276.22.04.P.046 EDN: ZBKIFQ.
9. Елагин В.И., Кудряшова Н.В. Финансовые аспекты повышения конкурентоспособности предприятия // Вестник Российского университета кооперации. 2015. № 4 (22). С. 34-38. EDN: VKDQSV.
10. Данилкова Е.Б. Экономическая сущность и природа инновации // Вестник ВГУИТ.

2017. № 1 (71). С. 326-331.

11. Бухов Н.В., Алиев С.А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях цифровой трансформации экономики // Финансовые исследования. 2019. № 1 (62). С. 126-134. EDN: XIFDYG.

12. Савицкая Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты: монография. М.: ИНФРА-М, 2014. 272 с. EDN: ZNVUEE.

13. Баранова И.В., Власенко М.А. Управление финансовой устойчивостью как детерминанта стабильности функционирования организации // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2018. № 2. С. 113-122. DOI: 10.24411/2071-6435-2018-10020. EDN: XMRBDF.

14. Киров А. Управление финансовой устойчивостью в контексте управления результатами деятельности фирмы // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2011. № 3. С. 305-313. EDN: SZCBQH.

15. Долгих Ю.А., Слепухина Ю.Э. Инновационный методический подход к оценке финансовой устойчивости предприятия // Финансовый бизнес. 2018. № 6. С. 33-40. EDN: YNKFXV.

16. Маркарьян Э.А. Экономический анализ хозяйственной деятельности. М.: КноРус, 2017. 536 с.

17. Васильева Н.К., Мороз Н.Ю., Корняш В.С., Ордынская А.С. Собственные оборотные средства как источник формирования активов предприятия // Вестник Академии знаний. 2021. № 2. С. 72-79. DOI: 10.24412/2304-6139-2021-11041 EDN: DKTTUW.

18. Бариленко В.И., Бердников В.В., Бородина Е.И. Экономический анализ. М.: Эксмо, 2020. 352 с.

19. Лактионова А.А. Финансовая гибкость как феномен проявления гибкости финансовой системы на микроуровне // БИ. 2014. № 3. С. 17-22.

20. Скороход А.Ю., Черненко В.А. Закономерности принятия финансовых решений компаниями в парадигме цифровой экономики // РППЭ. 2017. № 11 (85). С. 76-82.

21. Лобанцев Е.С. Инвестиционная привлекательность предприятия и факторы, влияющие на неё // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 2-1 (120). С. 70-73. DOI: 10.24412/2411-0450-2025-2-1-70-73 EDN: VATDHG.

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предмет исследования. Статья, исходя из названия, должна быть посвящена направлениям финансового риск-менеджмента для обеспечения финансовой устойчивости коммерческих предприятий. Содержание статьи не противоречит заявленной теме, но требуются уточнения, о которых сказано в отдельных пунктах рецензии.

Методология исследования базируется на анализе и синтезе данных, в т.ч. применении графического инструментария. Ценно, что автор использует графику для представления отдельных полученных результатов, что обеспечит понимание выявленных в процессе исследования тенденций. При проведении доработки крайне важно под таблицами указать источники данных.

Актуальность исследования вопросов, связанных с обеспечением финансовой устойчивости коммерческих организаций, не вызывает сомнения, так как эти вопросы

находятся в фокусе внимания всех субъектов экономической деятельности. При этом важно помнить, что потенциальную читательскую аудиторию, прежде всего, интересуют обоснованные автором предложения по решению выявленных проблем.

Научная новизна в представленных на рецензирование материалах частично содержится. В частности, интерес представляют идентифицированные риски. Но автор, по сути, ограничивается только их наименованием. А в чём конкретно будут проявляться эти риски? Крайне важно в доработанной статье ответить на этот вопрос.

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения является научным. Структура статьи автором выстроена, потенциально позволяет раскрыть выбранную тему. Ознакомление с содержанием показало, что автор движется по выбранной теме исследования, но суждения требуют усиления обоснования. В частности, важно показать конкретные потенциальные проявления обозначенных в таблицах рисков (было бы интересно это сделать с использованием сценарного подхода и показать потенциальную вариативность силы и направлений проявления), а также как именно автор предлагает использовать внутренние резервы. Например, автор утверждает о «наличии инвестиционного потенциала для привлечения инвестиций»: что конкретно это означает? Что автор вкладывает в инвестиционный потенциал? какой объём и как можно привлечь? как это будут влиять выявленные риски? Очень важно ответить на эти вопросы, т.к. именно это находится в фокусе внимания потенциальной читательской аудитории.

Библиография. Библиографический список состоит из 20 наименований. При этом обращает на себя внимание, что подавляющая часть источников были опубликованы ранее 2020 года. При проведении доработки крайне важно изучить научные публикации, вышедшие в 2023-2025 гг. В чём специфика современной научной мысли? На чём концентрируются авторы при проведении своих научных исследований? Есть ли отличия в отечественной и зарубежной научной мысли по рассматриваемым вопросам?

Апелляция к оппонентам. Несмотря на сформированный список источников, какой-либо научной дискуссии в тексте статьи не обнаружено. Крайне важно при проведении доработки статьи обсудить полученные результаты с итогами исследования, отражёнными в научных трудах других авторов. Особенно ценно и востребованно будет приведение и обоснование прироста научного знания.

Выводы, интерес читательской аудитории. С учётом вышеизложенного в статью рекомендуется внести корректировки, после чего может быть принято решение о возможности её опубликования. Качественная корректировка обеспечит востребованность рецензируемой научной статьи у потенциальной читательской аудитории, к которой относятся и преподаватели, и студенты, и научные сотрудники, а также представители коммерческих организаций, осуществляющих оценку мониторинг финансовой устойчивости.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования в рецензируемой работе выступает финансовая устойчивость и финансовый риск-менеджмент.

Методология исследования базируется на применении таких общенаучных методов исследования как анализ, синтез, дедукция, индукция, классификация.

Актуальность работы авторы связывают с тем, что шоки и риски санкционной экономики вызвали проблемы снижения и потери финансовой устойчивости, а это требует разработки направлений финансового менеджмента для нивелирования рисков.

Структурно в тексте выделены следующие разделы: Введение, Материалы и методы исследования, Обзор литературы, Финансовая стабильность, как часть финансовой устойчивости коммерческих предприятий, Внутренние резервы обеспечения финансовой устойчивости коммерческих предприятий, Идентификация наличия финансовой стабильности, финансовой гибкости и внутренних резервов обеспечения финансовой устойчивости по материалам малых и средних предприятий по производству минеральных удобрений и азотных соединений Приволжского Федерального округа, Заключение и Библиография.

Заявленная авторами научная новизна рецензируемого исследования состоит в раскрытии содержания компонент финансовой устойчивости и обосновании направлений финансового риск-менеджмента для обеспечения финансовой устойчивости коммерческих предприятий.

В статье предложено уточнить содержание категории «финансовая устойчивость» коммерческих предприятий и понимать под ней «такое состояние финансовых ресурсов, формирование, распределение и использование которых, обеспечивало бы осуществление непрерывной операционной деятельности и выполнение стратегических задач деятельности в условиях допустимого риска». Авторы разграничивают статическую и динамическую финансовую устойчивость предприятий; рассматривают устойчивость как единство трех составляющих: финансовой стабильности, финансовой гибкости и финансового потенциала. В работе рассмотрено соотношение факторов и финансовых рисков санкционной экономики коммерческих предприятий, при этом воздействие финансовых рисков на финансовую устойчивость коммерческих предприятий исследовано в двух направлениях: с точки зрения потери финансовой устойчивости под воздействием финансовых рисков и с позиций снижения финансовой устойчивости. В публикации представлено авторское понимание финансовой стабильности, приведены индикаторы и методика диагностики наличия внутренних рисков дестабилизации финансовой устойчивости коммерческих предприятий в условиях санкционной экономики. Заслуживают внимания представленные авторами результаты оценки финансовой устойчивости малых и средних предприятий по производству минеральных удобрений и азотных соединений Приволжского федерального округа.

Библиографический список включает 21 источник – научные публикации отечественных и зарубежных авторов на русском и иностранных языках по рассматриваемой теме. На источники, приведенные в разделе «Библиография» по тексту приводятся адресные отсылки, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

Из недостатков публикации стоит отметить, что в разделе «Библиография» приведена диссертация – согласно принятым редакцией правилам оформления списка литературы такие источники «упоминаются в тексте статьи в скобках, наряду с прочими комментариями и примечаниями авторов». Кроме этого, в тексте имеются несогласованные словосочетания, например, «Статическая финансовая устойчивости определяется...».

Рецензируемый материал соответствует направлению журнала «Финансы и управление», отражает результаты проведенного авторами исследования, может вызвать интерес у читателей, рекомендуется к опубликованию после внесения необходимых корректив в рабочем порядке.

Финансы и управление

Правильная ссылка на статью:

Кузнецов Н.В., Першина Т.А. Формирование стратегии структурной модернизации экономики России в условиях санкций // Финансы и управление. 2025. № 3. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.3.75400 EDN: PZOYRB
URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=75400

Формирование стратегии структурной модернизации экономики России в условиях санкций

Кузнецов Николай Владимирович

ORCID: 0000-0001-9897-1531

доктор экономических наук, кандидат технических наук

зав. кафедрой; кафедра статистики; Государственный университет управления

107014, Россия, г. Москва, р-н Сокольники, ул. 4-я Сокольническая, д. 3, кв. 82

✉ nkuznetsov@outlook.com



Першина Татьяна Алексеевна

ORCID: 0000-0003-3415-9020

кандидат экономических наук

доцент, кафедра статистики; Государственный университет управления

109052, Россия, г. Москва, Нижегородский р-н, ул. Газгольдерная, д. 10, кв. 1631

✉ tatypershina@yandex.ru



[Статья из рубрики "Управление и контроль в экономике"](#)

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.3.75400

EDN:

PZOYRB

Дата направления статьи в редакцию:

04-08-2025

Аннотация: В условиях нарастающего санкционного давления и глубокой трансформации глобальных цепочек создания стоимости необходимость перехода российской экономики к новому типу развития становится определяющим фактором стратегического планирования. В статье представлен комплексный теоретико-методологический анализ формирования стратегии структурной модернизации,

направленной на обеспечение долгосрочной конкурентоспособности и устойчивости национальной экономики. Исследование базируется на положениях Федерального закона от 28 июня 2014 года №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» и учитывает актуальные вызовы, связанные с изменением мировой экономической конъюнктуры, цифровой трансформацией и институциональными ограничениями. Предметом исследования выступают методологические основы формирования стратегии структурной модернизации экономики Российской Федерации в условиях санкционных ограничений, включая принципы интеграции отраслевого и пространственного подходов, использование цифровых экосистем прогнозирования и механизмы межведомственного взаимодействия при стратегическом планировании. Методологическая основа исследования базируется на системном и комплексном подходах, форсайт- и хиндсайт-анализе, обеспечивающих выявление структурных взаимосвязей, долгосрочных трендов и оценку предыдущего опыта. Статья охватывает отраслевой и пространственный уровни модернизации и цифровой контур прогнозирования, что обеспечивает интеграцию данных и объективность выводов. Научная новизна исследования состоит в предложении многоуровневой архитектуры стратегии, сочетающей отраслевой и пространственный подходы и интегрирующей цифровые экосистемы прогнозирования для повышения обоснованности управленческих решений. Впервые сформулированы механизмы межведомственного взаимодействия и согласования интересов федеральных и региональных уровней при разработке и реализации стратегии структурной модернизации. Полученные результаты подтверждают необходимость перехода от адаптационных мер к комплексным структурным преобразованиям, обеспечивающим баланс национальных и региональных приоритетов, увязку стратегического планирования с бюджетным и проектным управлением, а также повышение устойчивости экономики к внешним шокам. Разработанные методологические положения могут быть использованы при формировании национальных проектов, государственных программ и региональных стратегий социально-экономического развития, а также при совершенствовании нормативно-методической базы стратегического планирования Российской Федерации.

Ключевые слова:

структурная модернизация, стратегическое планирование, санкции, системный подход, цифровизация, прогнозирование, межведомственное взаимодействие, институциональные механизмы, национальные проекты, пространственное развитие

Введение

Российская экономика сегодня вынуждена функционировать в условиях беспрецедентно жесткого внешнего давления. Так на начало текущего года против России как государства, а также российских институтов и бизнес-структур странами запада было введено в совокупности 21692 различных санкционных ограничения. ^[1] При этом санкции затрагивают сегодня все без исключения сферы экономики нашей страны. Эти вызовы усилили потребность в переосмыслении структурных основ развития и переходе от адаптационных мер к глубинным трансформационным изменениям. 15 марта 2022 года на заседании президиума Правительственной комиссии по повышению устойчивости российской экономики был принят «План первоочередных действий», в качестве главной задачи которого определена «адаптация отечественной экономики к сложившимся новым условиям». ^[2] Эти показатели свидетельствуют о завершении этапа первоначальной

адаптации и переходе к более устойчивым процессам структурной трансформации. Президент Российской Федерации В.В.Путин, выступая на XXVI Петербургском международном экономическом форуме, обозначил необходимость перехода к модели «суверенной экономики», основанной на проактивной экономической политике и технологическом лидерстве. [\[3\]](#)

Формирование стратегии структурной модернизации должно обеспечивать синхронизацию национальных проектов, государственных программ и региональных стратегий, а также учитывать институциональные ограничения и специфику отраслевой структуры. При этом традиционные механизмы стратегического планирования (закрепленные в Федеральном законе № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации») не в полной мере адаптированы к условиям санкционной экономики, что актуализирует разработку новых методологических решений.

Целью исследования является разработка методологической основы формирования стратегии структурной модернизации экономики Российской Федерации в условиях санкционных ограничений, обеспечивающей повышение ее конкурентоспособности, устойчивости к внешним шокам и согласованность отраслевых и региональных приоритетов развития.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- 1 . Проанализировать существующие теоретические и методологические подходы к структурной модернизации экономики, включая отечественный и зарубежный опыт.
- 2 . Выявить ключевые вызовы и ограничения, формируемые санкционной средой и трансформацией глобальных цепочек создания стоимости.
- 3 . Обосновать необходимость применения системного и комплексного подходов при построении стратегии модернизации.
- 4 . Разработать многоуровневую архитектуру стратегии, интегрирующую отраслевой и пространственный подходы, а также механизмы межведомственного взаимодействия.
- 5 . Предложить использование цифровых экосистем прогнозирования (VAR, DSGE, нейросетевых моделей) для обоснования стратегических решений и оценки сценариев развития.
- 6 . Сформулировать практические рекомендации по внедрению разработанной методологии в процессы стратегического планирования и подготовки национальных проектов.

Научная новизна исследования заключается в разработке алгоритма формирования стратегии структурной модернизации экономики России, включающего взаимосвязанные этапы: анализ внешних и внутренних факторов, определение стратегических целей, аудит действующих стратегий, конкретизация направлений модернизации, оценка ресурсной и институциональной обеспеченности, разработка стратегического прогноза и формирование плана мероприятий. Выбор именно этих этапов обусловлен необходимостью обеспечения логической последовательности и системного характера модернизационных процессов в условиях санкционного давления и структурных ограничений экономики.

Такой подход позволяет комплексно решать ряд проблем, актуальных для современной российской экономики, включая:

- несогласованность целей и инструментов отраслевых и региональных стратегий;
- недостаточную ресурсную обеспеченность при реализации приоритетных направлений модернизации;
- ограниченность адаптационного потенциала экономики в условиях санкционного давления;
- низкий уровень технологического обновления ключевых секторов.

Реализация предложенного алгоритма обеспечивает возможность формирования стратегий, ориентированных на достижение устойчивого долгосрочного экономического роста, повышение производительности труда и расширение технологического суверенитета.

Обзор литературы

В [4] представлена стратегия государственного управления в кризисных условиях, акцентирующая внимание на приоритетах и инструментах обеспечения устойчивости, что важно для методологического обоснования управленческих решений при внешних шоках. Комплексный анализ кризисогенных факторов мировой экономики и адаптационных механизмов российской экономики содержится в [5], где обоснованы сценарии структурных преобразований и систематизированы практические инструменты модернизации, что делает эти работы значимыми для формирования базового сценарного блока стратегии.

В [6–8] рассматриваются проблемы модернизации на региональном уровне и роль национальных программ и проектов как инструментов стратегического управления, включая механизмы их реализации. Источники [9] и [10] раскрывают организационно-экономические и правовые аспекты взаимодействия органов власти, а также роль государственных корпораций в достижении стратегических приоритетов, что важно для институционального обеспечения структурной модернизации.

В [11] предложена концепция долгосрочного развития, ориентированная на технологический суверенитет, а в [12–15] анализируются институциональные проблемы рыночной экономики, влияние транзакционных издержек на модернизацию и опыт интеграции стратегий устойчивого развития, что позволяет адаптировать лучшие международные практики.

Источники [16] и [17] формируют концептуальную и методологическую основу стратегического планирования, тогда как [18] и [19] исследуют глобальные вызовы и региональные научно-технологические дисбалансы, значимые для пространственной дифференциации мер модернизации. В [20–21] рассматриваются цифровые экосистемы как драйвер развития, влияние социально-экономической трансформации на локальные сообщества и трансформации научной сферы, влияющие на инновационный потенциал, что расширяет инструментарий стратегии модернизации в цифровую и научно-инновационную плоскости.

В совокупности проанализированные исследования формируют комплексную теоретико-методологическую основу предлагаемого в статье алгоритма структурной модернизации экономики России, позволяя интегрировать сценарное планирование, институциональное реформирование, цифровую трансформацию, региональную дифференциацию и адаптацию международных практик в единый стратегический подход, ориентированный

на устойчивый рост в условиях санкционного давления.

Материалы и методы

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые акты и официальные статистические данные федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации, включая Федеральный закон №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», материалы Министерства экономического развития России, Министерства финансов России, Федеральной службы государственной статистики, данные Единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС), а также аналитические отчеты институтов РАН и государственных корпораций.

Методологическую основу исследования составили:

Системный подход – для комплексного рассмотрения экономики как совокупности взаимосвязанных отраслей и регионов, выявления структурных взаимозависимостей и точек дисбаланса.

Комплексный подход – для учета совокупности экономических, социальных, технологических и институциональных факторов, влияющих на стратегическую модернизацию.

Форсайт-анализ – для выявления долгосрочных трендов и построения сценариев развития с учетом внешнеэкономических шоков и санкционных ограничений.

Хиндсайт-анализ — для анализа опыта реализации предыдущих стратегий и программ модернизации, а также выявления причин их неэффективности.

Анализ проводился по основным направлениям структурной модернизации экономики, включающим отраслевой и пространственный уровни, а также цифровой контур прогнозирования, обеспечивающий интеграцию данных и оперативное обновление сценарных расчетов. Для обеспечения достоверности результатов использовались исключительно официальные статистические и нормативные источники, что позволило избежать субъективных оценок и обеспечить воспроизводимость выводов исследования.

Результаты

Формирование стратегии структурной модернизации российской экономики должно опираться на Федеральный закон от 28 июня 2014 года №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», определяющий правовые основы координации органов власти и их взаимодействия с общественными и научными организациями. Однако положения закона и связанных с ним прогнозных документов (включая Среднесрочный прогноз социально-экономического развития до 2024 года и Долгосрочный бюджетный прогноз до 2036 года) не обеспечивают комплексного решения задач структурной модернизации. Это обуславливает необходимость разработки методологических принципов, адаптированных к современным вызовам и целям долгосрочного развития.

В таблице 1 представлена динамика ВВП Российской Федерации за 2021–2024 гг. и 1 кв. 2025 г.

Таблица 1 – ВВП в текущих и сопоставимых ценах 2021 г., млрд руб.

		ВВП в	ВВП в ценах	Темп роста ВВП в	Темп роста
--	--	-------	-------------	---------------------	------------

Год	Квартал	текущих ценах, млрд руб.	2021 г., млрд руб.	текущих ценах, % (цепной)	ВВП в ценах 2021 г., % (цепной)
2021	I кв	27854,5	29907,7	-	-
	II кв	31784,4	32596,3		
	III кв	35219,5	34474		
	IV кв	39869	37749,5		
2022	I кв	37137,7	30917,3	16,5	-1,4
	II кв	37406,2	31389,2		
	III кв	39156,1	33460,8		
	IV кв	43241	37025,7		
2023	I кв	36921,5	30642,8	12,4	4,1
	II кв	40737,9	33061,9		
	III кв	46199,7	35525,3		
	IV кв	52554,4	38984,3		
2024	I кв	44133,7	32283,8	14,0	4,3
	II кв	47281,9	34483,3		
	III кв	50857,1	36700,8		
	IV кв	58879,4	40750,8		
2025	I кв	47746,8	32720		

Источник: рассчитано авторами по данным раздела "Национальные счета"//Росстат.
[Электронный доступ]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts>

Анализ динамики валового внутреннего продукта Российской Федерации за 2021–2025 гг. позволяет выделить два принципиально различных этапа развития экономики.

Адаптационный этап (2022 г.) характеризовался значительным номинальным ростом ВВП – на 16,5 % в текущих ценах по сравнению с 2021 г., при одновременном снижении показателя в постоянных ценах 2021 г. на 1,4%. Такая динамика отражает реакцию экономики на резкое изменение внешнеэкономических условий, включая масштабное санкционное давление, а также последствия разрыва производственно-логистических цепочек.

Восстановительный этап (2023–2024 гг.) сопровождался устойчивым увеличением ВВП в постоянных ценах — на 4,1 % в 2023 г. и на 4,3 % в 2024 г., что было обеспечено преимущественно ростом внутреннего спроса, активным импортозамещением и диверсификацией внешнеторговых связей.

Начало 2025 г. демонстрирует признаки перехода к этапу замедления экономической активности, так в I квартале прирост ВВП составил 8,2 % в текущих ценах и 1,35 % в постоянных ценах по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. Такая динамика подтверждает исчерпание эффекта восстановительного роста и обуславливает необходимость реализации комплексной стратегии структурной модернизации, направленной на формирование устойчивых долгосрочных источников экономического роста за счет технологического обновления, повышения производительности труда и расширения инвестиционной активности.

Разработка стратегии структурной модернизации экономики – это сложный процесс, который требует использования различных методологических подходов и принципов. При этом в общем виде можно выделить две ключевые цели такой модернизации: повышение

конкурентоспособности российской экономики и повышение ее устойчивости к внешним воздействиям. Этим задачам в свою очередь соответствуют два базовых научно-методологических подхода: системный и комплексный (табл.2).

Таблица 2 – Ключевые цели структурной модернизации экономики и соответствующие им базовые научно-методические подходы

Научно-методический подход	Суть подхода с точки зрения обеспечения достижения целей структурной модернизации экономики
Системный подход	Взгляд на экономику страны как единое целое, с целью определения взаимосвязей и взаимовлияния между ее различными элементами. Позволяет определить перечень изменений, необходимых для повышения конкурентоспособности экономики
Комплексный подход	Предполагает учет всех внутренних и внешних факторов, влияющих на экономику (включая социальные, культурологические, экономические, финансовые, политические и т.п.). Позволяет определить перечень изменений, необходимых для повышения устойчивости экономики к внешним воздействиям

Источник: составлено авторами

В процессе разработки стратегии структурной модернизации необходимо определить приоритетные направления, в рамках которых будут реализовываться преобразования, установить конкретные инструменты их практического воплощения, а также сформировать систему мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей. При этом важно учитывать принципиальный, но нередко упускаемый аспект: ключевые задачи повышения конкурентоспособности и устойчивости экономики в большей степени решаются не органами государственного и муниципального управления, а хозяйствующими субъектами и их объединениями. Следовательно, при формировании стратегии модернизации целесообразно сместить акцент с непосредственного устранения текущих проблем на создание институциональных, организационных и экономических условий, способствующих их устойчивому решению. Государственные институты должны не просто формировать стратегию, а создавать условия для ее воспроизводства в практике.

Говоря о подходе к формированию стратегии модернизации экономики России можно выделить два подхода – отраслевой и пространственный. С одной стороны, эта стратегия может быть рассмотрена с точки зрения отраслевой структуры народного хозяйства (отраслевой подход) и в этом случае она будет представлять собой агрегацию и интеграцию частных стратегий структурных преобразований отдельных отраслей. С другой стороны, стратегия может быть рассмотрена с точки зрения пространственного развития страны (пространственный подход) и в этом случае она будет представлять собой агрегацию и интеграцию частных стратегий структурных преобразований отдельных макрорегионов. На практике ситуация осложняется тем, что оба эти подхода должны применяться одновременно. Таким образом стратегия структурной модернизации экономики страны, по сути, представляет собой двумерную структуру, в которой важно обеспечить непротиворечивость стратегических решений, принимаемых в отдельных областях, иерархическое распределение инициатив и их взаимосвязь с глобальными общегосударственными целями.

Для решения данной задачи в качестве основного можно выбрать отраслевой подход, при котором ведущая роль предоставляется отраслевым министерствам, которые должны обеспечить разработку соответствующих стратегий с учетом специфики и проблематики их сфер деятельности. При этом следует учесть, что стратегическое планирование в сфере экономического развития Российской Федерации осуществляется сегодня преимущественно в разрезе национальных проектов и государственных программ, которые представляют собой глобальные инициативы, объединяющие государство, бизнес и социум, и определяющие условия для развития системно значимых отраслей экономики. Однако при этом данному инструментарию в настоящий момент присущ ряд серьезных недостатков после устранения которых его также оказывается возможным принять за основу.

Ключевая роль в формировании стратегии должна быть отведена федеральным органам исполнительной власти (ФОИВ). При этом важнейшей задачей является вопрос корректного распределения между ними функциональных ролей, зон ответственности и полномочий, а также организации эффективного межведомственного взаимодействия. Сложность этого процесса состоит в том, что необходимо с одной стороны обеспечить скоординированность всех ФОИВ, а с другой – их независимость, таким образом, чтобы избежать диспропорций при формировании стратегии и сохранить специфику и направленность развития конкретных сфер экономической деятельности.

В рамках формирования стратегии в структуре ФОИВ можно выделить три уровня: общестратегический, отраслевой, а также вспомогательный. Министерства общестратегического уровня ответственны за формирование глобальной (общегосударственной) стратегии и ее бюджетирование. Министерства отраслевого уровня ответственны за разработку отдельных направлений стратегии структурной модернизации экономики в рамках своего отраслевого или территориального направления. Вспомогательные министерства напрямую не связаны с разработкой стратегии, однако на них возлагается ответственность проработки отдельных составляющих ее ресурсного, кадрового, правового и т.п. обеспечения. В таблице 3 представлено возможное распределение функциональных ролей федеральных министерств в рамках формирования стратегии структурной модернизации экономики.

Таблица 3 – Функциональные роли федеральных министерств в рамках формирования стратегии структурной модернизации экономики

Уровень участия в формировании стратегии	ФОИВ	Функциональная роль в рамках разработки стратегии
Обще-стратегический	Министерство экономического развития	Занимает главенствующую позицию в вопросах разработки стратегии, определяет общие направления модернизации экономики, осуществляет формирование целей задач, обеспечивает координацию всех ведомств и контроль за исполнением
	Министерство финансов	Определяет финансовую сторону реализации стратегии, прорабатывает вопросы

	министерство финансов	бюджетирования, определяет возможности финансирования, обеспечивает взаимосвязь с государственными институтами развития
Отраслевой	Министерство промышленности и торговли	Формирование стратегии в сфере промышленности и торговли, обеспечивает взаимосвязь с государственными корпорациями
	Министерство энергетики	Формирование стратегии в сфере энергетики и обеспечения энергетической безопасности
	Министерство сельского хозяйства	Формирование стратегии в сфере сельского хозяйства и обеспечения продовольственной безопасности
	Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства	Формирование стратегии в сфере строительства, поддержка Минтранса и Минпромторга в проработке смежных по сферам ответственности вопросов (например, строительство транспортной инфраструктуры и т.п.)
	Министерство транспорта	Формирование стратегии в сфере транспортной инфраструктуры, логистики, безопасности на транспорте и др.
	Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций	Формирование стратегии в сфере цифровизации и обеспечения информационной безопасности
Вспомогательный	<ul style="list-style-type: none"> · Министерство труда и социальной защиты · Министерство науки и высшего образования · Министерство по развитию Дальнего Востока и Арктики · Министерство природных ресурсов и экологии · Министерство здравоохранения · Министерство внутренних дел · Министерство иностранных дел · Министерство культуры · Министерство обороны · Министерство просвещения · Министерство спорта · Министерство юстиции 	

	· Министерство по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий
--	---

Источник: составлено авторами

В дополнение к вышеперечисленным министерствам, в процессе разработки стратегии структурной модернизации экономики возможно также привлечение отдельных ведомств и уполномоченных федеральных служб и агентств (в рамках круга решаемых ими задач).

Воспроизводство подобной структуры взаимодействия должно осуществляться на двух уровнях вертикали власти – федеральном и региональном. Это предполагает разделение каждого уровня на подуровни, где федеральный занимает верхнюю позицию, а региональный, соответственно, нижнюю. При этом, независимо от уровня, исходными ориентирами для разработки стратегии всегда будет система единых для страны целей и задач структурной модернизации экономики. В то же время основные положения стратегии должны формироваться на местах с учетом специфики конкретных видов экономической деятельности и особенностей конкретных регионов. Таким образом в рамках разработки стратегии структурной модернизации целеполагание должно осуществляться в направлении «сверху-вниз», а разработка стратегии в направлении «снизу-вверх».

По оценкам экспертов, в сфере стратегического планирования сохраняется ряд нерешенных проблем. Ключевой из них остается разобщенность «центра» и «периферии», проявляющаяся в несогласованности действий, противоречиях в принимаемых решениях и низком качестве их практической реализации на региональном уровне при формальной корректности управленческих позиций. Одним из инструментов преодоления этого дисбаланса выступает институт кураторов регионов при Правительстве Российской Федерации, действующий с июля 2021 года (табл. 4).

Таблица 4 – Кураторы макрорегионов в Правительстве Российской Федерации по состоянию на июль 2025 г.

Макрорегион	Куратор в Правительстве Российской Федерации
Российская Федерация (в целом)	Первый заместитель председателя правительства Российской Федерации (Д.В.Мантуров)
Центральный федеральный округ	Заместитель председателя правительства Российской Федерации – руководитель аппарата правительства Российской Федерации (Д.Ю.Григоренко)
Северо-Западный федеральный округ	Заместитель председателя правительства Российской Федерации по вопросам социальной политики и культуры (Т.А.Голикова)
Южный федеральный округ	Заместитель председателя правительства Российской Федерации по вопросам строительства, ЖКХ и регионального развития (М.Ш.Хуснулин)
Северо-Кавказский федеральный округ	Заместитель председателя правительства Российской Федерации по вопросам топливно-энергетического комплекса (А.В.Новак)
Приволжский	Заместитель председателя правительства Российской Федерации по вопросам науки, высшего

федеральный округ	образования, цифровой экономики, СМИ, туризма и спорта (Д.Н.Чернышенко)
Уральский федеральный округ	Первый заместитель председателя правительства Российской Федерации (Д.В.Мантуров)
Сибирский федеральный округ	Заместитель председателя правительства Российской Федерации по вопросам агропромышленного комплекса, природным ресурсам и экологии (Д.Н.Патрушев)
Дальневосточный федеральный округ	Заместитель председателя правительства Российской Федерации – полномочный представитель президента Российской Федерации в Дальневосточном федеральном округе (Ю.П.Трутнев)

Источник: составлено авторами

Очевидно, что для последующей реализации мероприятий стратегии необходимо будет активно задействовать хозяйствующие субъекты из числа имеющих долю государственного участия и/или вносящих значимый вклад в реализацию целей и задач экономического развития страны (государственные корпорации, естественные монополии, крупные системообразующие компании и др.). Это в свою очередь требует привлечения их представителей на этапе разработки стратегии помимо федеральных и региональных министерств, служб и агентств. Кроме того, возможно также привлечение и независимых экспертов, ученых, общественных деятелей, а также представителей бизнес-сообщества. Подобный подход позволит разрабатывать стратегию с ориентацией на комплексную эффективность, обеспечить необходимое единство целей, а также повысит обоснованность и рациональность. Следует подчеркнуть, что подобный подход способствует предотвращению проявлений волюнтаризма со стороны органов государственной власти, а также снижает риски политизации и конъюнктурной обусловленности принимаемых управленческих решений.

С организационной позиции эффективным инструментом зарекомендовал себя метод многоуровневых экспертных групп, при котором результаты деятельности групп нижнего уровня обобщаются и интегрируются в стратегию структурной модернизации более высокого уровня (рис. 1).

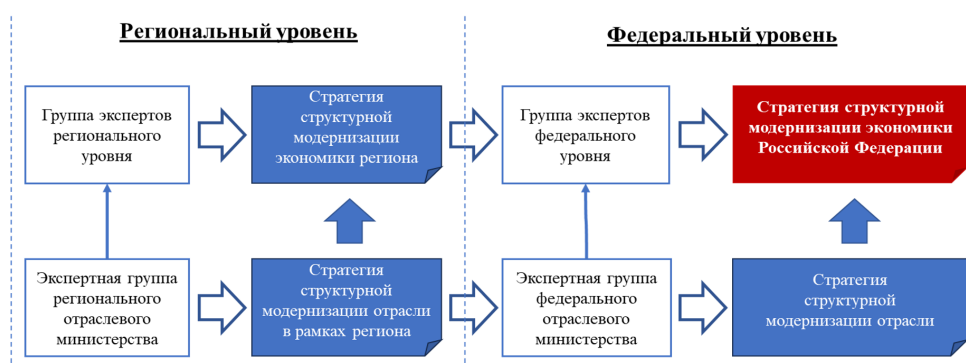


Рисунок 1 – Пример использования метода многоуровневых экспертных групп для разработки стратегии структурной модернизации экономики в отраслевом разрезе

Источник: составлено авторами

Даже при наличии формализованной методологии и четко распределенных ролей

участников стратегического планирования сохраняется риск несогласованности действий, что может снижать качество конечных решений. Для устранения этого необходима межведомственная координация, обеспечиваемая созданием согласительных комиссий с правом решающего голоса. На региональном уровне их целесообразно формировать при кураторах Правительства Российской Федерации, на федеральном — при Первом заместителе Председателя Правительства по вопросам финансово-экономической политики. Эти комиссии должны не только урегулировать спорные вопросы, но и обеспечивать общую координацию разработки стратегии и экспертизу представляемых материалов.

Разработка стратегии структурной модернизации экономики требует применения методов форсайт и хиндсайт-анализа, которые доказали свою эффективность в практике государственного стратегического планирования (табл. 5).

Таблица 5 – Использование методов форсайт- и хиндсайт-анализа для разработки стратегии структурной модернизации экономики

Метод	Суть метода с точки зрения разработки стратегии структурной модернизации экономики
Метод экспертных панелей	Группам независимых экспертов предлагается, опираясь на новейшие аналитические материалы, результаты исследований и разработок, сформулировать собственное видение по различным аспектам структурной модернизации экономики
Метод сценарного планирования	Анализ возможных вариантов развития событий (сценариев) и выявление направлений структурной модернизации экономики наиболее эффективных для каждого из них
Метод дорожных карт	Разработка и наглядное представление пошагового плана реализации мероприятий для достижения установленных целей структурной модернизации экономики
Метод анализа прошлых неудач	Оценка прошлых неудачных при реализации экономических программ и проектов с выявлением и анализом причин их провала с целью недопущения повторения ошибок при реализации стратегии структурной модернизации экономики

Источник: составлено авторами

С процедурной точки зрения процесс формирования стратегии структурной модернизации экономики может быть представлен как совокупность последовательных этапов, обеспечивающих формирование базовых условий для реализации трансформационных процессов (рис. 2).



Рисунок 2 – Этапы разработки стратегии структурной модернизации экономики России

Источник: составлено авторами

Прежде всего на основе анализа проблемных зон отечественной экономики необходимо определить приоритетные направления ее развития, сформулировать общие стратегические цели и задачи трансформационных процессов, а также сроки их достижения. При этом важно чтобы цели, задачи и устанавливаемые сроки оказывались реально выполнимыми (реалистичными).

Затем необходимо провести аудит действующих национальных, региональных и отраслевых стратегий и программ в сфере экономического развития, с целью определения и обобщения решаемых в их рамках проблем и вызовов. Для этого может быть использована методология и инструментарий стратегического аудита социально-экономического планирования (см., например, [\[221\]](#)). В случае удовлетворительной оценки решения каких-либо проблем и вызовов, они могут быть исключены из дальнейшего рассмотрения, так как они планомерно разрешаются за счет уже действующих механизмов.

Таким образом окажется возможным определить ключевые направления структурной модернизации экономики, а также конкретизировать цели и задачи по каждому из них. Эти направления должны определяться как в рамках как отраслевого, так и в рамках пространственного подходов. При этом необходимо учесть взаимное влияние отдельных направлений друг на друга, приводящее к синергическому эффекту (положительному или отрицательному). Здесь также должны быть определены структуры ответственные за каждое из выбранных направлений, а также разработаны системы индикаторов, соответствующие каждому направлению, и позволяющие в дальнейшем отслеживать и оценивать ход реализации стратегии.

Успех проектов структурной модернизации экономики напрямую зависит от их ресурсной обеспеченности (финансовые, материальные, технические, трудовые, интеллектуальные и пр. ресурсы). Поэтому важным этапом является оценка ресурсной потребности трансформационных процессов, а также определение возможных источников, способов и механизмов ее удовлетворения. Здесь также представляется необходимым проведение оценки институциональной обеспеченности трансформационных процессов. И, в частности, стратегического аудита государственных институтов развития с целью оценки соответствия их функционала целям и задачам структурной модернизации экономики, и, при необходимости, принятия решений об изменении их мандатов.

Только после этого оказывается возможным сформировать полноценную стратегию структурной модернизации экономики, которая будет не только документом «на бумаге»,

но окажется и действенной основой для государственного стратегического управления.

Специфика экономического планирования предполагает необходимость дополнять процедуры стратегического планирования инструментами моделирования, позволяющими формировать не только стратегический план, но и стратегический прогноз. Несмотря на то что действующая нормативная база не рассматривает моделирование как обязательный элемент подготовки стратегических документов, практика демонстрирует его значительный потенциал: использование прогнозных моделей повышает качество и обоснованность планов, позволяет оценивать эффективность их реализации с учетом динамично изменяющихся факторов, а также прогнозировать влияние принимаемых решений на социальную сферу, уровень жизни населения и национальную безопасность. Следует отметить, что наибольшее число стратегических ошибок формируется именно на начальных стадиях – вследствие недостаточной глубины предварительного анализа. Просчеты на этапе проектирования приводят либо к частичному выполнению поставленных целей, либо к полной невозможности реализации запланированных мероприятий. В современных условиях отказ от использования моделирования делает экономические планы и программы методологически несостоятельными.

Практика разработки национальных программ и проектов в России свидетельствует о низкой результативности возложения масштабных аналитических задач на подразделения, функционирующие в рамках отдельных министерств и ведомств. Разработка стратегии структурной модернизации экономики, отличающейся ещё более комплексным и межотраслевым характером, требует вовлечения структур, обладающих значительным экспертным потенциалом, современными вычислительными ресурсами и необходимыми административными возможностями. Оптимальным решением является передача этой функции государственным аналитическим центрам высокого уровня либо крупным частным исследовательским организациям, выполняющим работу по государственному заказу.

Такой подход позволит обеспечить необходимую комплексность решения задач государственного стратегического планирования, сформировать оптимальную структурную модель российской экономики и наметить пути поэтапного перехода к ней (включая также и создание необходимых институтов).

Выводы

Проведенное исследование подтвердило необходимость перехода от преимущественно адаптационных мер к глубинной структурной модернизации российской экономики. На сегодняшний день сложившаяся модель, основанная на отдельных национальных проектах и прогнозных документах, не обеспечивает комплексного согласования отраслевых и региональных приоритетов. Такой подход к управлению снижает эффективность реализуемых мер государственной политики и, следовательно, не является эффективным в условиях санкционного давления. В сложившихся условиях выбор должен быть сделан в пользу стратегии структурной модернизации, как механизма, обеспечивающего адаптацию экономики в ответ на внешние вызовы.

Основные выводы исследования:

- Стратегия модернизации должна формироваться как многоуровневая система, объединяющая отраслевой и пространственный уровни. Такая архитектура позволяет согласовать интересы центра и регионов, обеспечивая баланс национальных и локальных приоритетов.

- Ключевым условием успешной реализации стратегии выступает усиление институциональной и ресурсной базы через формирование межведомственных согласительных комиссий, привлечение госкорпораций, институтов развития и ведущих научных центров, а также увязка стратегии с бюджетным планированием.
- Существенным резервом повышения эффективности является включение бизнеса, профессиональных объединений и гражданского общества в процессы экспертной оценки и выработки стратегических решений, что позволит повысить их реалистичность и общественную легитимность.
- Необходима гармонизация долгосрочных и среднесрочных прогнозов, национальных проектов и отраслевых стратегий, что обеспечит непротиворечивость целей и согласованность управленческих действий на всех уровнях.

Рекомендации:

- Разработать единый нормативно-методический комплекс по формированию стратегии структурной модернизации.
- Создать единую цифровую платформу стратегического планирования, обеспечивающую сбор, обработку и визуализацию данных в режиме реального времени.
- Внедрить систему многоуровневых экспертных панелей, обеспечивающих координацию центра и регионов.
- Предусмотреть механизмы стимулирования участия частного сектора в реализации стратегических инициатив, включая государственно-частное партнерство.

Реализация данных рекомендаций позволит перейти к проактивной модели экономической политики, обеспечивающей устойчивость национальной экономики, ее технологическую независимость и соответствие долгосрочным национальным целям развития.

Библиография

1. Russia Sanctions Dashboard // Castellum.AI. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.castellum.ai/russia-sanctions-dashboard>.
2. Заседание президиума Правительственной комиссии по повышению устойчивости российской экономики в условиях санкций // Правительство Российской Федерации. 15 марта 2022 г. [Электронный ресурс]. – URL: <http://government.ru/news/44811/>.
3. Путин заявил о необходимости перейти к "суверенной экономике" в России // Forbes.ru. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.forbes.ru/finansy/491088-putin-zaavil-o-neobhodimosti-perejti-k-suverennoj-ekonomike-v-rossii>.
4. Корниенко В.И. Государственное управление в кризисной ситуации: стратегия, приоритеты, инструменты // Государственная служба. 2019. № 3 (119). С. 32-37. DOI: 10.22394/2070-8378-2019-21-3-32-37 EDN: PGCTBG.
5. Сильвестров С.Н., Старовойтов В.Г., Беляев И.И., Кузнецов Н.В., Крупнов Ю.А., Трошин Д.В., Еремин В.В., Побываев С.А., Гаилов Т.С., Золотарев Е.В., Котова Н.Е., Лапенкова Н.В., Решетников С.Б., Чернышева Т.К., Фирсов Д.В. Кризисогенное развитие мировой экономики и адаптация российской экономики. М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. 232 с.
6. Батов Г.Х., Кандрокова М.М. Модернизация экономики макрорегиона: проблемы и решения (на примере Северо-Кавказского федерального округа) // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2023. № 1. С. 27-42. DOI: 10.18184/2079-4665.2023.14.1.27-42

EDN: VSRZFO.

7. Кузнецов Н.В. Национальные программы и проекты как инструменты стратегического управления социально-экономическим развитием страны // Теория и практика общественного развития. 2021. № 11 (165). С. 106-112. DOI: 10.24158/tipor.2021.11.14 EDN: ILBUSP.

8. Сапожникова А.Г., Гайшун Е.С. Государственная модернизация экономики в России: особенности и механизмы реализации (на примере национальных проектов) // Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология. 2020. № 1. С. 6-14. DOI: 10.15688/ek.jvolgu.2020.1.1 EDN: TNHQCG.

9. Плохотникова Г.В., Брик А.Д., Оганьян А.Г., Важинская Л.Ю. Организационно-экономические и нормативно-правовые аспекты взаимодействия федеральных, региональных и муниципальных органов власти в сфере предоставления услуг // Московский экономический журнал. 2021. № 10. С. 151-159. DOI: 10.24411/2413-046X-2021-10628 EDN: LKVCRE.

10. Винслов Ю.Б., Зельднер А.Г., Котова Н.Е., Кузнецов Н.В., Лугачева Л.И., Мусатова М.М., Осипов В.С., Сильвестров С.Н., Смирнов Д.А., Шулятьев И.А. Роль государственных корпораций в реализации стратегических приоритетов экономического развития России. М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. 293 с. DOI: 10.29030/978-5-394-05274-3-2023 EDN: MAUXKR.

11. Глазьев С.Ю. Экономика будущего. Есть ли у России шанс? ("Коллекция Изборского клуба"). М.: Книжный мир, 2016. 640 с. EDN: WGRUKE.

12. Цветков В.А. (ред.). Проблемы развития рыночной экономики. М.: ЦЭМИ РАН, 2011. 280 с.

13. Tsyplitska O. Transaction costs of industrial sector and their impact on industrial modernization // Scientific Bulletin of International Association of Scientists. Series: Economy, Management, Security, Technologies. 2022. Vol. 1, No. 1. DOI: 10.56197/2786-5827/2022-1-1-1 EDN: PHJDWE.

14. Alhubashi H., Alamoudi M., Imam A. et al. Jeddah strategic approaches to sustainable urban development and vision 2030 alignment // International Journal of Low Carbon Technologies. 2024. Vol. 19. P. 1098-1111. DOI: 10.1093/ijlct/ctae055 EDN: MDFUEO.

15. Гайдук В.В., Лукьянцев А.С. Дискурсивная основа выработки курса стратегического планирования: системное видение проблемы // Этносоциум и межнациональная культура. 2018. № 1. С. 149-161. EDN: XSDBZJ.

16. Морозов О.В., Бирюков А.Г., Васильев М.А. Стратегическое планирование в Российской Федерации: теория, практика, методология // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2019. № 6 (108). С. 124-148. DOI: 10.21686/2413-2829-2019-6-124-148 EDN: JSFSXJ.

17. Blokhin A.A., Kuvalin D.B. Global challenges for the strategic planning system in Russia // Studies on Russian Economic Development. 2023. Vol. 34, No. 3. P. 297-307. DOI: 10.1134/s1075700723030024 EDN: JLUCFM.

18. Shabunova A.A., Terebova S.V., Leonidova G.V. The dynamics of the modernization development of Russian regions: scientific and technological imbalances against the background of general progress // Studies on Russian Economic Development. 2023. Vol. 34, No. 1. P. 33-41. DOI: 10.1134/s1075700723010173 EDN: OWHVNY.

19. Koenig P.D. Leveraging the digital ecosystem concept for development // International Review of Administrative Sciences. 2025.

20. Hanafi A., Jafar N. Socio-economic transformation and its impact on community-based development: a case study of Moncongloe Village, Maros Regency // South Asian Journal of Social Studies and Economics. 2025. Vol. 22, No. 2. P. 152-159. DOI: 10.9734/sajsse/2025/v22i2962 EDN: JWKZYQ.

21. Davison R.M., Lowry P.B. ISJ editorial: Addressing the implications of recent developments in journal impact factors // Information Systems Journal. 2023. Vol. 33, No. 3. P. 419-436. DOI: 10.1111/isj.12426. EDN: UUCJUE.
22. Кузнецов Н.В, Сильвестров С.Н., Еремин В.В., Котова Н.Е., Крупнов Ю.А., Пабываев С.А., Решетников С.Б., Старовойтов В.Г., Филатов В.И., Фирсов Д.В., Чернышева Т.К. Стратегический аудит социально-экономического планирования. – Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. 174 с.

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предмет исследования. Исследование, исходя из заголовка, должно быть посвящено методологии формирования стратегии структурной модернизации экономики России в условиях санкций. Содержание статьи преимущественно соответствует заявленной теме, однако контекст санкций не отражён в тексте? Возможно есть смысл отказаться от него в наименовании? Или, наоборот, внести соответствующие дополнения в текст? Текст статьи обязательно должен отвечать заголовку.

Методология исследования базируется на использовании методов анализа и синтеза текстовых данных, индукции и дедукции, графической интерпретации полученных результатов. Интерес представляют отображённые на рисунке 1 этапы разработки стратегии структурной модернизации экономики России. Однако в рамках наполнения в процессе доработки статьи числовыми данными важно также показать максимально подробно и детально используемый инструментарий на каждом из этапов на конкретном примере. Как именно авторы предлагают формулировать общие стратегические цели и задачи структурной модернизации? Как именно авторы предлагают проводить аудит реализуемых стратегий? Что авторы предлагают для проведения конкретизации направлений структурной модернизации? Как авторы предлагают проводить оценки ресурсной и институциональной обеспеченности? Что именно показывают такие оценки на конкретном примере? Как авторы предлагают разработать стратегические прогноз и планы?

Актуальность исследования вопросов, связанных с формированием стратегии структурной модернизации экономики России в условиях санкций, не вызывает сомнения. Это актуально как для обоснования направлений социально-экономического развития страны в целом, так и отдельных её регионов. При этом потенциальную читательскую аудиторию интересуют конкретные аргументированные предложения по решению обоснованно существующих проблем.

Научная новизна в представленном на рецензирование материале частично содержится. Например, она связана с предложенным алгоритмом разработки стратегии структурной модернизации экономики России, однако в текущей редакции статьи не содержится обоснований выбора именно таких этапов. Крайне важно показать оригинальность данных предложений и указать те проблемы, которые представляется возможным таким образом решить.

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения является научным с точки зрения отсутствия публицистических и разговорных выражений. Структура статьи автором сформирована, позволяет раскрыть выбранную тему исследования. При доработке статьи основной упор целесообразно сделать на конкретизацию и обоснование авторских предложений, наполнение текста конкретными примерами с использованием числовых данных: читателю должно быть понятно, как именно и зачем нужно

использовать авторский алгоритм? В чём его практическая ценность? Какие проблемы он позволяет решить? Какие эффекты будут получены таким образом?

Библиография. Библиографический список состоит из 20 наименований. Ценно, что автор изучил как отечественные, так и зарубежные научные публикации. Особо следует обратить внимание на наличие изданий 2025 года, что формирует положительное впечатление от ознакомления с рецензируемой статьёй.

Апелляция к оппонентам. Несмотря на сформированный список источников, какой-либо научной дискуссии по ним не обнаружено. Не остался ясным принцип расстановки ссылок? Если ссылки расставлены корректно, то получаем, что значимая часть суждений является не авторскими, а содержится в других исследованиях. Ввиду отсутствия каких-либо пояснений автора в тексте на этот счёт, то непонятно, как это трактовать. Для снятия данного вопроса целесообразно в тексте чётко обозначить авторские выводы и суждения и те, что уже содержатся в других публикациях, а также в чём состоит прирост научного знания в сравнении с тем, что уже имеется?

Выводы, интерес читательской аудитории. С учётом вышеизложенного заключаем о том, что статья посвящена актуальной теме социально-экономического развития Российской Федерации. В случае проведения качественной доработки её содержание будет востребовано у широкого круга лиц, в т.ч. и в органах государственной власти Российской Федерации в рамках модернизации подходов к осуществлению стратегического управления государством.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования в рецензируемой статье выступают стратегии структурной модернизации экономики, в работе исследуются механизмы адаптации российской экономики к санкционным вызовам, включая переход от реактивных мер к долгосрочным трансформационным изменениям.

Методология исследования базируется на применении системного и комплексного подходов, форсайт- и хиндсайт-анализа, использовании экспертных методов.

Актуальность работы авторы справедливо связывают с тем, что Эти вызовы усилили потребность в переосмыслении структурных основ развития и переходе от адаптационных мер к глубинным трансформационным изменениям.

Научная новизна рецензируемого исследования заключается в разработке алгоритма формирования стратегии структурной модернизации экономики России, включающего взаимосвязанные этапы: анализ внешних и внутренних факторов, определение стратегических целей, аудит действующих стратегий, конкретизация направлений модернизации, оценка ресурсной и институциональной обеспеченности, разработка стратегического прогноза и формирование плана мероприятий.

Структурно в статье выделены следующие разделы и подразделы: «Введение», «Обзор литературы», «Материалы и методы», «Результаты», «Выводы» и «Библиография».

При изложении материала использован научный стиль речи, графики и таблицы

наглядно дополняют текст. В статье показаны функциональные роли федеральных министерств в рамках формирования стратегии структурной модернизации экономики, освещена деятельность института кураторов регионов при Правительстве Российской Федерации, действующий с июля 2021 г., его персональный состав. В публикации обоснована недостаточность традиционных механизмов стратегического планирования в условиях беспрецедентного санкционного давления на экономику России. Авторы отмечают несогласованность региональных и отраслевых стратегий; ограниченность адаптационного потенциала экономики; низкую эффективность национальных проектов как инструментов модернизации экономики, приходят к выводам о необходимости многоуровневой стратегии, интегрирующей отраслевые и региональные приоритеты развития, а также использования цифровых платформ и работы отводится межведомственных комиссий.

Библиографический список включает 24 источника – современные научные публикации отечественных и зарубежных авторов по рассматриваемой теме на русском и иностранных языках, а также интернет-ресурсы. В тексте публикации имеются адресные отсылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

Из резервов улучшения и усиления работы стоит отметить, что книга «Сильвестров С.Н., Старовойтов В.Г., Беляев И.И. и др. Кризисогенное развитие мировой экономики и адаптация российской экономики. М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. 232 с.» в списке литературы упоминается 3 раза: под номерами 5, 6 и 7 – причем отсылка в тексте имеет вид «[5–7]» – надо устранить этот недочет.

Рецензируемый материал соответствует направлению журнала «Финансы и управление», отражает результаты проведенного авторами исследования, может вызвать интерес у читателей, но статья требует доработки в соответствии с высказанным замечанием.

Результаты процедуры окончательного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования статьи является стратегии структурной модернизации экономики Российской Федерации.

Целью работы является разработка методологической основы формирования стратегии структурной модернизации экономики Российской Федерации в условиях санкционных ограничений, обеспечивающей повышение ее конкурентоспособности, устойчивости к внешним шокам и согласованность отраслевых и региональных приоритетов развития.

Методология исследования состоит из таких научных методов как системный подход, используемый для комплексного рассмотрения экономики как совокупности взаимосвязанных отраслей и регионов, а также комплексного подхода, применяемого авторами работы для учета совокупности экономических, социальных, технологических и институциональных факторов, влияющих на стратегическую модернизацию экономики. Также авторами работы было обосновано применение такого метода как форсайт-анализ и хиндсайт-анализ.

Актуальность работы обусловлена тем, что в текущих экономических условиях Российская Федерация функционирует в сложных обстоятельствах в связи с чем продуманные и грамотно разработанные стратегии структурной модернизации экономики России позволят стране эффективнее справиться с экономическими вызовами и достичь необходимых целей.

Научная новизна статьи заключается в разработке алгоритма формирования стратегии структурной модернизации экономики России. Алгоритм, описанный авторами исследования, включает такие взаимосвязанные этапы: анализ внешних и внутренних факторов, определение стратегических целей, аудит действующих стратегий, конкретизация направлений модернизации, оценка ресурсной и институциональной обеспеченности, разработка стратегического прогноза и формирование плана мероприятий. Выбор этапов, их очередность и значимость подробно обоснованы и описаны авторами.

Стиль, структура, содержание. Стиль статьи выдержан в качестве научного, а структура работы логична и последовательна. Содержание статьи представляет собой результаты аналитической работы по развитию подходов управления процессами структурной перестройкой экономики Российской Федерации. Интересными представляются как расчеты авторов, так и наглядные табличные материалы по ранжированию функций органов государственной власти, а также пример использования метода многоуровневых экспертных групп для разработки стратегии структурной модернизации экономики в отраслевом разрезе.

Библиография состоит из более чем 20 источников.

Апелляция к оппонентам. Подход, предлагаемый авторами, по нашему мнению, хоть и позволит обеспечить необходимую комплексность решения задач государственного стратегического планирования, однако не вполне отвечает на вопросы поиска и оценки ресурсной базы для реализации тех или иных задач. Также в работе не достаточно полно обоснована необходимость перехода к предлагаемым методам планирования от национальных проектов, подробно не раскрыты недостатки программного бюджетирования. Т

Выводы, интерес читательской аудитории.

Тем не менее, выводы статьи развивают экономическую мысль в сфере государственного стратегического планирования. Работа и выводы, полученные в ходе анализа могут представлять научный и практический интерес среди широкого круга экономистов.

Статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным работам, и может быть рекомендована к публикации.

Финансы и управление

Правильная ссылка на статью:

Кашина А.А. Управление конфликтами в образовательной организации: социальные и финансовые факторы // Финансы и управление. 2025. № 3. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.3.75993 EDN: QATDAR URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=75993

Управление конфликтами в образовательной организации: социальные и финансовые факторы

Кашина Александра Андреевна

аспирант; Институт психологии и комплексной реабилитации; Московский городской педагогический университет

125040, Россия, г. Москва, Беговой р-н, ул. Скаковая, д. 16 к. 1

✉ Ale-rogova@yandex.ru



[Статья из рубрики "Управление и контроль в экономике"](#)

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.3.75993

EDN:

QATDAR

Дата направления статьи в редакцию:

24-09-2025

Аннотация: Предметом исследования является управление конфликтами в образовательных организациях с учетом влияния социальных и финансовых факторов. Конфликты рассматриваются не только как социально-психологическое явление, но и как управленческая проблема, имеющая четкие экономические последствия и влияющая на устойчивость образовательной среды. Особое внимание уделено анализу институциональных практик, включая службы медиации и институты омбудсмена, а также специфике распределения ресурсов и систем стимулирования. Подчеркивается, что наличие формализованных механизмов урегулирования способствует снижению напряженности и уменьшению транзакционных издержек. В исследовании раскрывается взаимосвязь между качеством коммуникации, уровнем организационной культуры и результатами деятельности образовательных организаций. Рассматривается роль прозрачности управленческих решений и справедливости в распределении финансовых ресурсов как факторов, определяющих характер конфликтных ситуаций. Такое понимание позволяет отойти от узко педагогического взгляда и рассматривать конфликты как комплексный феномен. Методы исследования включают анализ и синтез

научных источников, сравнительный анализ подходов к управлению конфликтами, систематизацию факторов, а также кейс-анализ практик российских и зарубежных образовательных организаций. Такой инструментарий позволил объединить социологический, управленческий и финансовый ракурсы и рассмотреть конфликты как многоуровневое явление. Научная новизна исследования заключается в систематизации социальных и финансовых факторов управления конфликтами и в обосновании их взаимосвязи с устойчивостью образовательных организаций. Практическая значимость работы проявляется в разработке рекомендаций по созданию институциональных механизмов урегулирования, повышению прозрачности распределения ресурсов и интеграции показателей качества управления конфликтами в систему оценки эффективности руководителей. Полученные результаты позволяют рассматривать конфликты не только как угрозу, но и как источник организационного развития при условии их конструктивного регулирования. Внедрение предложенных мер способствует сокращению прямых и косвенных издержек, росту доверия между участниками образовательного процесса и укреплению репутации образовательных учреждений. Таким образом, исследование создает основу для формирования комплексной стратегии управления конфликтами, интегрирующей социальные и финансовые аспекты.

Ключевые слова:

управление конфликтами, образовательная организация, социальные факторы, финансовые факторы, медиация, омбудсмен, организационная культура, распределение ресурсов, профилактика конфликтов, институциональные механизмы

Введение

Конфликты в образовательных организациях представляют собой неизбежный элемент их функционирования, обусловленный как сложной социальной структурой, так и ограниченностью финансовых ресурсов. В условиях трансформации системы образования в России и мире усиливается значение управленческих практик, позволяющих минимизировать негативные последствия конфликтов и использовать их как ресурс развития. При этом социальные факторы — статусные различия, специфика коммуникаций, распределение ролей и ответственности — переплетаются с финансовыми факторами, отражающимися в системе стимулирования, распределении бюджета и эффективности использования ресурсов.

Современные исследования подчеркивают, что конфликты в организациях сферы образования обладают двойственной природой. С одной стороны, они снижают эффективность управленческих решений, дестабилизируют трудовые коллективы и ведут к росту транзакционных издержек. С другой — при правильном управлении конфликты могут способствовать повышению качества взаимодействия, росту инновационной активности и развитию корпоративной культуры. Управление конфликтами в образовательной организации требует комплексного подхода, учитывающего как социальные, так и финансовые факторы.

Целью данной статьи является выявление особенностей управления конфликтами в образовательных организациях с учетом социальных и финансовых факторов.

Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие задачи:

- обобщить научные подходы к исследованию конфликтов в образовательных

организациях;

- раскрыть сущность и специфику управления конфликтами в образовательной организации;
- проанализировать социальные и финансовые факторы, влияющие на процессы управления конфликтами;
- предложить рекомендации по предупреждению и разрешению конфликтов в образовательных организациях.

Методологической основой исследования выступают общенаучные методы анализа, синтеза, сравнения, систематизации и обобщения, а также кейс-анализ. Использование теоретического анализа позволило выявить ключевые подходы к пониманию природы конфликтов и практик их регулирования. Метод сравнительного анализа применен для сопоставления социальных и финансовых факторов, влияющих на характер и последствия конфликтов. Систематизация и обобщение научных источников обеспечили целостное представление о современном состоянии проблематики управления конфликтами в образовательных организациях, а кейс-анализ позволил обобщить конкретные ситуации и управленческие практики в исследуемой сфере.

Обзор литературы

Проблематика управления конфликтами в организациях нашла широкое отражение в отечественной и зарубежной научной литературе. Исследователи изучают природу конфликтов, их классификацию, динамику развития и методы разрешения, что формирует обширную теоретическую базу. Вместе с тем в отношении образовательных организаций акценты в основном делаются на педагогических и психологических аспектах конфликтов, тогда как социальные и финансовые факторы, определяющие их возникновение и последствия, остаются недостаточно изученными, что подчеркивает актуальность темы настоящего исследования.

В. П. Шейнов ^[1] рассматривает широкий спектр аспектов конфликтов — от причин и прогнозирования до методов предотвращения и разрешения, формируя фундаментальные представления о природе конфликтных взаимодействий. Классический труд И. К. Адизеса ^[2] акцентирует внимание на том, что эффективное управление изменениями невозможно без учета конфликтов, которые сопровождают трансформационные процессы в организациях. Ряд современных исследований раскрывает специфику конфликтов в условиях цифровизации и в сфере трудовых отношений. Так, Е. А. Панюшкина и Л. В. Полюнова ^[3] акцентируют внимание на новых вызовах цифровой среды, а И. А. Кубатин ^[4] рассматривает стратегии взаимодействия между различными группами стейкхолдеров. С. В. Мамонтова ^[5] анализирует классификацию и причины трудовых конфликтов, подчеркивая их влияние на эффективность организаций, а Н. П. Матыцина и Н. Н. Синицын ^[6] концентрируются на общих управленческих механизмах и прикладных аспектах разрешения конфликтов.

Существенный вклад в развитие методологической базы управления конфликтами вносят исследования, посвященные инструментам и практическим моделям. В. В. Козлов и А. Козлова ^[7] предлагают кейс-практикум, демонстрирующий прикладное применение различных стратегий урегулирования конфликтов в организациях. С. В. Мурашева ^[8] разрабатывает методы и модели рационального принятия решений в конфликтных ситуациях, уделяя внимание формализации выбора альтернатив. В ряде публикаций

акцент делается на внедрении современных технологий управления конфликтами. Так, Е. В. Терелецкова и Р. И. Султаннузина^[9] рассматривают технологические подходы к регулированию конфликтов в организации, а К. А. Федорина и Н. В. Магзумова^[10] подчеркивают актуальность использования новых инструментов управления конфликтами в современных условиях.

Ряд исследований акцентирует внимание на социальных и институциональных предпосылках возникновения конфликтов. Н. А. Рытова^[11] анализирует взаимосвязь противоречий и эффективности социально-экономических систем, показывая, что дисбаланс интересов и неравномерность распределения ресурсов являются важными источниками конфликтов. С. Шабанов и А. Алешина^[12] рассматривают значение эмоционального интеллекта в сложных коммуникациях, подчеркивая его роль в снижении напряженности и предупреждении эскалации конфликтов. Е. В. Загороднюк и Н. С. Иваненко^[13] систематизируют институциональные механизмы урегулирования противоречий, раскрывая особенности формирования институтов конфликто разрешения в современной социологии. Существенный вклад в понимание коммуникационных детерминант вносит Н. И. Пушина с соавторами^[14], исследующие коммуникативные неудачи и их роль в формировании конфликтов в различных социальных контекстах.

Значительное внимание в литературе уделяется административным и правовым аспектам конфликтов, а также их финансовым последствиям. В. А. Терновский^[15] рассматривает административно-правовые споры, демонстрируя специфику их урегулирования в российской практике. О. В. Осипенко^[16] раскрывает основы корпоративной конфликтологии, уделяя внимание институциональным механизмам и финансовым рискам внутри организаций. А. В. Горшков^[17] подчеркивает влияние организационных конфликтов на управленческие процессы, а Д. Л. Хван^[18] анализирует потенциальные конфликты интересов и злоупотребления властью как фактор подрыва устойчивости систем управления.

Отдельный блок исследований посвящен специфике управления конфликтами в образовательной среде. Р. А. Дормидонтов^[19] рассматривает возможности психодиагностики для выявления предрасположенности к конфликтному поведению и предлагает практические методы управления конфликтами среди участников образовательного процесса. Г. Е. Соловьев и Д. С. Тиунова^[20] развивают концепцию конфронтационной педагогики, в рамках которой конфликт выступает не только деструктивным, но и конструктивным элементом педагогического взаимодействия. В эмпирических исследованиях М. С. Гончаровой^[21] представлены оценки конфликтного поведения в образовательных учреждениях, а Д. В. Кузьмина и Л. А. Колыванова^[22] анализируют общие механизмы управления конфликтами в системе образования. В. Г. Попова^[23] акцентирует внимание на специфике конфликтов в дошкольных организациях, подчеркивая их особенности в связи с возрастными характеристиками участников. А. Г. Платонова^[24] выделяет роль информационно-коммуникативных инструментов, показывая их эффективность в снижении конфликтного потенциала.

Сущность и особенности управления конфликтами в образовательной организации

Управление конфликтами является важнейшей составляющей системы организационного менеджмента, особенно в условиях образовательных организаций, где взаимодействуют различные группы участников — администрация, педагогический состав, обучающиеся и

родители. Многообразие интересов, ценностей и ожиданий этих групп делает образовательную среду особенно чувствительной к возникновению конфликтных ситуаций.

Управление конфликтами — это целенаправленная деятельность, включающая предотвращение, ограничение, регулирование и конструктивное разрешение конфликтов с использованием специальных методов и технологий [25]. В более широком понимании управление конфликтами рассматривается как система мер по диагностике, предупреждению и трансформации противоречий, направленных на сохранение устойчивости организации и повышение эффективности взаимодействия её участников [26].

Специфика образовательной организации как среды возникновения конфликтов определяется несколькими особенностями. Во-первых, образовательный процесс строится на сочетании формальных и неформальных взаимодействий, где формальные правила и регламенты часто пересекаются с личностными характеристиками и ценностными ориентациями участников. Во-вторых, образовательная организация выполняет социально значимую функцию, и возникающие в ней конфликты имеют более широкий резонанс, выходящий за рамки внутренних структур. В-третьих, деятельность образовательных учреждений характеризуется ограниченностью ресурсов: как финансовых, так и кадровых, что усиливает вероятность возникновения конфликтов на почве распределения этих ресурсов [27]. Кроме того, иерархичность управления, зависимость от нормативно-правовой базы и постоянные изменения в сфере образования формируют высокую динамику конфликтных ситуаций.

В практике управления конфликтами в образовательных организациях можно выделить несколько подходов:

- превентивный подход, ориентированный на раннюю диагностику и предупреждение конфликтов посредством регламентов, прозрачных процедур и эффективной коммуникации;
- медиативный подход, предполагающий использование нейтральных посредников и специализированных служб примирения для конструктивного разрешения споров;
- административный подход, связанный с применением управленческих решений и дисциплинарных мер;
- институциональный подход, включающий создание формализованных структур — служб медиации, должностей омбудсменов, комиссий по урегулированию споров;
- ресурсный подход, акцентирующий внимание на рациональном распределении финансовых и организационных ресурсов для снижения конфликтного потенциала [28].

Проведенный кейс-анализ практик управления конфликтами в образовательных организациях позволил выявить наиболее распространенные инструменты. Чаще всего образовательные организации используют медиацию как способ разрешения конфликтов. В частности, создаются специальные службы медиации, в задачи которых входит не только участие в конфликте в роле медиатора с целью его наиболее продуктивного разрешения, но и предупреждение конфликтов. Например, в Ясининской средней школе такая служба называется «Школьная служба примирения», принято специальное Положение о школьной службе медиации, Кодекс школьного медиатора,

ежегодно утверждается и реализуется план работы службы [29]. В высших учебных заведениях распространена практика введения должности омбудсмена, призванного защищать права студентов в различных областях, в том числе при возникновении конфликтов. Так, в Высшей школе экономики такое лицо именуется «Уполномоченный по правам студентов» [30], однако его компетенции не охватывают конфликты, участниками которых студенты не являются. В МАОУ ЛМИ есть аналогичная должность уполномоченного, при этом в отличие от предыдущего кейса в этой образовательной организации уполномоченный регулирует конфликты между любыми возможными субъектами и именуется «Уполномоченный по защите прав участников образовательных отношений» [31].

Сравнение с международной практикой демонстрирует, что в зарубежных университетах службы медиации и институты омбудсменов имеют более широкие полномочия, охватывая как студенческую, так и преподавательскую среду, а также финансовые и организационные вопросы. Например, в университетах США и Великобритании деятельность омбудсмена включает мониторинг внутреннего климата и рекомендации руководству по улучшению управленческих процессов, что позволяет рассматривать его как элемент системы управления рисками [32, 33].

Анализ социальных и финансовых факторов управления конфликтами в образовательной организации

На основе проведенного анализа научной литературы и кейс-анализа практик разрешения конфликтов были выявлены ключевые социальные и финансовые факторы, оказывающие влияние на процессы управления конфликтами в образовательных организациях. Для повышения аналитической ценности данные факторы требуют упорядочивания и систематизации, без чего невозможно их эффективное использование в практике управления конфликтами (таблица 1).

Таблица 1 – Социальные и финансовые факторы управления конфликтами в образовательной организации

Группа факторов	Содержание факторов
Социальные факторы	<ul style="list-style-type: none"> – статусно-ролевые различия между администрацией, преподавателями, студентами и родителями; – коммуникативные барьеры и недостаточная прозрачность управленческих решений; – психологические особенности участников, уровень эмоционального интеллекта и стрессоустойчивости; – организационная культура и климат, степень доверия и вовлеченности; – институциональные механизмы разрешения конфликтов (службы медиации, омбудсмены, комиссии по урегулированию споров).
Финансовые факторы	<ul style="list-style-type: none"> – ограниченность и распределение бюджетных ресурсов; – система оплаты труда и стимулирования сотрудников; – издержки, связанные с длительными конфликтами (снижение производительности, текучесть кадров, абсентеизм);

	<ul style="list-style-type: none"> – расходы на создание и поддержку служб медиации и омбудсменов; – косвенные экономические потери (ухудшение имиджа, снижение привлекательности организации для студентов и преподавателей).
--	--

Источник: составлено автором.

Выделенные факторы позволяют рассматривать конфликт не только как социально-психологическое явление, но и как управленческую проблему, имеющую четкие финансовые последствия.

Социальные факторы отражают специфику взаимодействия между различными группами участников образовательного процесса. Так, статусные различия и иерархичность структуры нередко становятся причиной недопонимания и чувства несправедливости. Коммуникативные барьеры и отсутствие прозрачности управленческих решений усиливают риск возникновения конфликтов, поскольку снижается уровень доверия к руководству и затрудняется формирование конструктивного диалога. Существенную роль играет и психологический аспект: низкий уровень эмоциональной компетентности и стрессоустойчивости участников может провоцировать эскалацию противоречий. Организационная культура, характеризующаяся либо поддержкой открытого взаимодействия, либо доминированием формального контроля, во многом определяет траекторию развития конфликтов. При этом наличие институциональных механизмов (служб медиации, омбудсменов) повышает вероятность конструктивного разрешения противоречий и снижает их разрушительный потенциал.

Финансовые факторы напрямую связаны с устойчивостью и эффективностью образовательной организации. Ограниченность бюджета и необходимость его распределения между конкурирующими направлениями деятельности создают основу для напряженности, особенно в условиях реформирования сферы образования. Система оплаты труда и стимулирования персонала может как снижать уровень конфликтности, так и провоцировать споры при восприятии несправедливости или несоответствия усилий вознаграждению. Прямые издержки конфликтов выражаются в потерях рабочего времени, снижении производительности, росте текучести кадров и абсентеизма. Дополнительным фактором выступают расходы на создание и поддержание инфраструктуры урегулирования конфликтов, включая подготовку медиаторов, содержание служб примирения и работу уполномоченных. Косвенные финансовые потери выражаются в ухудшении репутации образовательной организации, что снижает её конкурентоспособность на рынке образовательных услуг и может вести к недополучению доходов.

Рекомендации по разрешению и предупреждению конфликтов в образовательных организациях

Эффективное управление конфликтами в образовательных организациях предполагает системное сочетание социальных и финансовых инструментов, направленных на минимизацию их деструктивных последствий и использование конструктивного потенциала. На основе анализа литературы и практик кейс-анализа в рамках настоящего исследования был сформирован ряд рекомендаций, которые позволят повысить устойчивость образовательной среды и снизить затраты, связанные с конфликтами.

1. Формирование и поддержка институциональных механизмов урегулирования конфликтов. Создание и развитие служб медиации, введение должностей омбудсменов и уполномоченных по защите прав участников образовательного процесса обеспечивают

наличие формализованных каналов для разрешения конфликтных ситуаций. Такие структуры должны обладать четкими полномочиями, ресурсной поддержкой и прозрачными регламентами работы. Финансовые затраты на их содержание оправданы сокращением издержек, связанных с затяжными спорами, текучестью кадров и снижением вовлеченности.

2. Разработка прозрачной системы распределения ресурсов и стимулирования. Четкие правила формирования фонда оплаты труда, премий и дополнительных выплат снижают риск возникновения конфликтов, связанных с восприятием несправедливости. Важно использовать критерии, понятные для сотрудников и студентов, обеспечивать регулярное информирование о принципах распределения средств.

3. Повышение коммуникативной компетентности участников образовательного процесса. Проведение регулярных тренингов по развитию навыков конструктивного общения, эмоционального интеллекта и стрессоустойчивости способствует предупреждению эскалации конфликтов. Инвестиции в повышение квалификации персонала в этой области являются стратегическими, так как снижают издержки на урегулирование споров и формируют культуру диалога.

4 . Институционализация процедур раннего выявления и мониторинга конфликтных ситуаций. Внедрение систем обратной связи (анонимные опросы, электронные формы обращений), мониторинг удовлетворенности участников образовательного процесса и регулярный анализ причин обращений позволяют выявлять конфликтные зоны на раннем этапе. Такой подход минимизирует прямые и косвенные издержки, так как проблемы устраняются до того, как перерастают в масштабные противоречия.

5 . Включение показателей качества управления конфликтами в систему оценки эффективности руководителей. Для укрепления управленческой ответственности рекомендуется интегрировать KPI по снижению конфликтности и повышению уровня удовлетворенности персонала и студентов в систему оценки деятельности руководителей подразделений, что обеспечивает прямую связь между качеством управления конфликтами и карьерными перспективами менеджмента, стимулируя заинтересованность в поддержании стабильной образовательной среды.

6 . Финансовое планирование и оценка экономического эффекта от программ по управлению конфликтами. Разработка отдельной статьи расходов на программы по предупреждению конфликтов и медиативные практики, а также расчет их рентабельности (ROI) позволяют рассматривать эти инициативы как инвестиции. Подобная практика призвана обеспечить аргументацию менеджеров образовательной организации перед учредителями и органами власти, демонстрируя, что вложенные ресурсы окупаются за счет сокращения скрытых издержек и повышения устойчивости организации.

Заключение

Проведенное исследование показало, что конфликты в образовательных организациях представляют собой комплексное явление, обусловленное взаимодействием социальных и финансовых факторов. Социальная природа конфликтов выражается в статусно-ролевых различиях, особенностях коммуникаций и уровне организационной культуры, тогда как финансовые аспекты связаны с распределением ограниченных ресурсов, системой стимулирования и издержками, возникающими в результате противоречий. Систематизация выявленных факторов позволила показать, что управление конфликтами необходимо рассматривать не только как психологическую или педагогическую задачу, но и как управленческую проблему с четкими экономическими последствиями.

Представленный кейс-анализ подтвердил эффективность институциональных механизмов — служб медиации и институтов омбудсмана, которые при соответствующей ресурсной поддержке позволяют снижать уровень конфликтности и сопутствующие издержки. Разработанные рекомендации ориентированы на формирование устойчивой модели управления конфликтами, включающей институциональные, организационные и финансовые инструменты. Их реализация способствует сокращению транзакционных издержек, повышению доверия между участниками образовательного процесса и укреплению репутации образовательных организаций.

Таким образом, управление конфликтами в образовательных организациях должно строиться на комплексном подходе, интегрирующем социальные и финансовые факторы, что обеспечивает повышение эффективности функционирования образовательных учреждений, снижение издержек и укрепление их конкурентных позиций в условиях современных вызовов.

Библиография

1. Шейнов В. П. Управление конфликтами: первопричины, прогнозирование, предотвращение, разрешение. Москва: АСТ, Времена, 2024. 638 с.
2. Адизес И. К. Управление изменениями без потрясений и конфликтов. Москва: Альпина Паблишер, 2023. 259 с.
3. Панюшкина Е. А., Плынова Л. В. Некоторые особенности управления конфликтами в условиях цифровизации // Экономика и предпринимательство. 2024. № 6 (167). С. 1041-1043. DOI: 10.34925/EIP.2024.167.6.216 EDN: RGTJGX
4. Кубатин И. А. Стратегии управления конфликтами между различными группами стейкхолдеров // Потенциал российской экономики и инновационные пути его реализации. Материалы Всероссийской научно-практической конференции (МАЭФ-2025). Москва, 2025. С. 442-445. EDN: BVUAKL
5. Мамонтова С. В. Трудовые конфликты: классификация, причины, управление // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 5 (55). С. 564-569. EDN: PEGOOK
6. Матыцина Н. П., Сеницын Н. Н. Управление конфликтами в организации // Символ науки. 2023. Т. 1. № 12-1. С. 152-154. EDN: QPQAFS
7. Козлов В. В., Козлова А. Управление конфликтом: применить нельзя забыть: кейс-практикум. Москва: [б. и.]; Калининград: РА Полиграфыч, 2024. 135 с.
8. Мурашева С. В. Методы и модели принятия рациональных решений в конфликте. Орёл: ОГУ им. И. С. Тургенева, 2024. 109 с.
9. Терелецкова Е. В., Султаннузина Р. И. Технологии управления конфликтами в организации // Устойчивое развитие территорий: теория и практика. Материалы IV Международной научно-практической конференции. Сибай, 2023. С. 295-297. EDN: IOQIFR
10. Федорина К. А., Магзумова Н. В. Технологии управления конфликтами в современных реалиях // Качество продукции в АПК: контроль, управление, повышение, планирование. Сборник научных статей 2-й Международной научно-технической конференции. Курск, 2025. С. 226-230. EDN: TWONQV
11. Рытова Н. А. Противоречия и эффективность социально-экономической системы: сущность, взаимосвязь, виды и регулирование. Донецк; Ростовская область: НПП "Фолиант", 2023. 243 с.
12. Шабанов С., Алешина А. Эмоциональный интеллект в сложных коммуникациях. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2022. 285 с.
13. Загороднюк Е. В., Иваненко Н. С. Социология конфликта и институтов конфликто разрешения. Новочеркасск: ЮРГПУ (НПИ), 2022. 125 с.
14. Пушина Н. И., Маханькова Н. В., Широких Е. А. Коммуникативные неудачи и

конфликты в современном коммуникационном пространстве. Ижевск: Удмуртский университет, 2025. 163 с.

15. Терновский В. А. Административно-правовые споры: проблемы теории и практики. Москва: МФЮА, 2022. 137 с. EDN: OEITLI

16. Осипенко О. В. Корпоративная конфликтология. Москва: Статут, 2022. 760 с.

17. Горшков А. В. Конфликты и управление ими в современных условиях // Символ науки. 2024. № 12-2. С. 228-230. EDN: IXCDTV

18. Хван Д. Л. Исследование потенциальных конфликтов интересов и злоупотреблений властью в системе организационного управления // EurasiaScience. LXIX международная научно-практическая конференция. Москва, 2025. С. 340-346. EDN: CYZIGF

19. Дормидонтов Р. А. Психодиагностика и управление конфликтами в образовательной среде. Липецк: ЛГПУ им. П. П. Семенова-Тян-Шанского, 2024. 85 с. EDN: TCHKSL

20. Соловьев Г. Е., Тиунова Д. С. Конфронтационная педагогика: теория и практика. Ижевск: Удмуртский университет, 2025. 134 с. DOI: 10.35634/978-5-4312-1249-9-2025-1-134 EDN: OHJWZU

21. Гончарова М. С. Оценка конфликтного поведения и управление конфликтами в образовательном учреждении // Научный аспект. 2024. Т. 53. № 5. С. 7172-7176. EDN: PRRBWJ

22. Кузьмина Д. В., Колыванова Л. А. Управление конфликтами в системе образования // Научный потенциал. 2024. № 1-2 (44). С. 35-38. EDN: MXFCNK

23. Попова В. Г. Сущность и управление организационными конфликтами в дошкольном образовательном учреждении // Актуальные исследования. 2024. № 39 (221). С. 75-77. EDN: ECZXFR

24. Платонова А. Г. Информационно-коммуникативные инструменты управления конфликтами в образовательной организации // Известия института педагогики и психологии образования. 2023. № 1. С. 14-22. EDN: PKRPJI

25. Низова Л. М. Конфликтогенные зоны в системе управления персоналом: монография. Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2023. 225 с.

26. Долгова В. И., Капитанец Е. Г., Кондратьева О. А. Превенция конфликтов средствами межкультурной коммуникации субъектов образовательной среды: монография. Москва: Перо, 2022. 168 с.

27. Ниязова И. М. Предупреждение конфликтов интересов персонала в организациях бюджетной сферы: автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2022. 24 с. EDN: EKKGTM

28. Емельянова И. Е. Практикум по педагогической конфликтологии, или Как управлять конфликтами в современной школе: учебное пособие. Казань: Бук, 2023. 106 с. EDN: VJBNZA

29. Положение о Школьной службе медиации // URL: <https://sh-yamnikskaya-r49.gosweb.gosuslugi.ru/glavnoe/shkolnaya-sluzhba-mediatsii/> (дата обращения: 20.09.2025).

30. Уполномоченный по правам студентов в ВШЭ // URL: <https://studsovet.hse.ru/elections/studnews/news/421978273.html?ysclid=mfv9688m7i876827443> (дата обращения: 20.09.2025).

31. Уполномоченный по защите прав участников образовательных отношений // URL: <https://liczejmatematikiinformatikisaratov-r64.gosweb.gosuslugi.ru/roditelyam-i-uchenikam/poleznaya-informatsiya/upolnomochenny-po-zaschite-prav/> (дата обращения: 20.09.2025).

32. Mancuso C., Felicetti A. M. Innovative Approaches to Dispute Resolution in Academia: Insights from the University of Bologna // Utrecht Law Review. 2024. Vol. 20. Issue 4. P. 34-49. DOI: 10.36633/ulr.1022. EDN: TJDQDG

33. Gmurzyńska E. Analysis of the Causes of Conflicts at Universities and Alternative Methods of Resolving Them. Part II: Academic Ombudsman and Adjudicative Methods // Studia Iuridica Lublinensia. 2021. Vol. 30. No. 2. P. 149-203. DOI: 10.17951/sil.2021.30.2.149-203. EDN: OKWMPR

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом рецензируемого исследования выступают особенности управленческих практик по предотвращению и разрешению конфликтов в образовательных учреждениях с учетом влияния статусно-ролевых различий, коммуникативных барьеров, ограниченности финансовых ресурсов и системы стимулирования персонала. Научная актуальность работы связана с трансформацией российской системы образования и усилением конкуренции между образовательными учреждениями, что требует эффективных механизмов управления внутренними противоречиями для сохранения устойчивости и повышения качества образовательных услуг. В практическом смысле разработанные рекомендации по институционализации служб медиации, прозрачному распределению ресурсов и внедрению KPI для оценки качества управления конфликтами могут быть применены руководителями образовательных организаций для снижения операционных издержек и повышения эффективности управления. Методология исследования основана на сочетании общенаучных и специализированных методов, обеспечивающих комплексный анализ проблемы. В работе применены методы теоретического анализа и синтеза для изучения научной литературы и формирования теоретической базы, включающей подходы к пониманию природы конфликтов и их управления. Метод case study, а также институциональный анализ использовались для изучения конкретных управленческих практик в образовательных организациях (Ясинской средней школы, Высшей школы экономики, МАОУ ЛМИ и др.), например, служб медиации и института омбудсмена. Сравнительный анализ применялся для сопоставления социальных и финансовых факторов, влияющих на конфликтные процессы, что позволило выявить их взаимосвязь и специфику воздействия. Метод систематизации и обобщения способствовал структурированию данных о современных подходах к управлению конфликтами, что обеспечило практическую основу для выводов и рекомендаций. Эмпирическая база исследования ограничивается анализом публично доступной информации о деятельности служб медиации и институтов омбудсменов в указанных организациях. Тем не менее, вполне корректное применение перечисленных методов позволило автору получить результаты, имеющие признаки научной новизны и достоверности. Прежде всего, речь идет о выявленной взаимосвязи социальных и финансовых детерминант конфликтов (представлена структурированная классификация факторов управления конфликтами в образовательной среде, включающая как традиционные социально-психологические аспекты, так и экономические последствия (транзакционные издержки, репутационные потери, расходы на медиативные службы)). Кроме того, обоснована экономическая эффективность институциональных механизмов урегулирования конфликтов (в частности, доказано, что создание служб медиации и институтов омбудсменов, несмотря на прямые затраты на их содержание, обеспечивает сокращение косвенных финансовых потерь от затяжных споров, текучести кадров и снижения репутации организации). Наконец, разработана интегрированная модель оценки эффективности управления конфликтами (предложена система KPI для руководителей, связывающая качество управления конфликтными ситуациями с

карьерными перспективами менеджмента и предусматривающая расчет рентабельности инвестиций в программы предупреждения конфликтов). В структурном плане рецензируемая работа также производит положительное впечатление: ее логика последовательна и отражает основные аспекты проведенного исследования. В тексте выделены следующие разделы: - «Введение», где обосновывается проблематика управления конфликтами в образовательной среде, формулируются цель и задачи исследования, а также описывается заявленная методологическая база; - «Обзор литературы», где систематизированы отечественные и зарубежные источники по конфликтологии, выделены общие подходы к управлению конфликтами и специфика образовательной сферы; - «Сущность и особенности управления конфликтами в образовательной организации», где раскрываются теоретические основы управления конфликтами, определяется специфика образовательной среды и анализируются конкретные практики на примере российских учебных заведений; - «Анализ социальных и финансовых факторов управления конфликтами в образовательной организации», где в табличной форме представлена авторская классификация детерминант конфликтов и раскрыты механизмы их воздействия на организационную эффективность; - «Рекомендации по разрешению и предупреждению конфликтов в образовательных организациях», где формулируются шесть конкретных предложений по совершенствованию управленческих практик с обоснованием их экономической целесообразности; - «Заключение», где резюмируются итоги проведенного исследования, делаются выводы и обосновывается необходимость интегрированного подхода к управлению конфликтами. Стиль рецензируемой статьи научно-аналитический. В тексте встречается некоторое количество стилистических и грамматических погрешностей (например, опечатки в некоторых словах «в задачи которых входит не только участие в конфликте в роле медиатора...»; и др.), но в целом он написан достаточно грамотно, на хорошем русском языке, с корректным использованием научной терминологии. Библиография насчитывает 33 наименования, в том числе источники на иностранных языках, и в должной мере отражает состояние исследований по проблематике статьи. Апелляция к оппонентам имеет место в разделе «Обзор литературы» при обсуждении теоретической базы исследований конфликтов в образовательной сфере. В числе положительных качеств рецензируемой статьи можно отметить обширную источниковую базу, четкую структурированность изложения материала, а также практическую направленность исследования. Автор в процессе работы привлек 33 научных источника, включая как классические работы по конфликтологии (И. К. Адизес, В. П. Шейнов), так и современные исследования последних лет, что демонстрирует глубокую проработку темы и знание актуального состояния научной дискуссии в данной области. Каждый раздел статьи логически вытекает из предыдущего и готовит почву для следующего – от общетеоретических вопросов конфликтологии через специфику образовательной среды к конкретным факторам и практическим рекомендациям, что обеспечивает последовательность и понятность изложения. Наконец, работа не ограничивается теоретическими построениями, а представляет конкретный кейс-анализ реально действующих служб медиации (например, «Школьная служба примирения» в Ясининской средней школе с детальным описанием нормативной базы и структуры деятельности), что позволяет читателю получить представление о практических механизмах управления конфликтами. Отдельно следует отметить использование табличного представления данных.

ОБЩИЙ ВЫВОД: предложенную к рецензированию статью, несмотря на незначительные недостатки, можно квалифицировать в качестве научной работы, отвечающей основным требованиям, предъявляемым к работам подобного рода. Полученные автором результаты будут интересны для менеджеров, экономистов, для руководителей

образовательных организаций различного уровня (от дошкольных учреждений до университетов), для специалистов по управлению персоналом в сфере образования, для исследователей в области организационной конфликтологии и экономики образования, для сотрудников органов управления образованием, занимающихся вопросами повышения эффективности функционирования образовательных учреждений, а также для студентов и аспирантов перечисленных специальностей. Представленный материал соответствует тематике журнала «Финансы и управление». По результатам рецензирования статья рекомендуется к публикации.

Финансы и управление

Правильная ссылка на статью:

Мадатова О.В. Управление финансовыми рисками, связанными с интеллектуальной собственностью, в условиях цифровой трансформации и глобальной конкуренции // Финансы и управление. 2025. № 3. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.3.75786 EDN: QBYRBG URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=75786

Управление финансовыми рисками, связанными с интеллектуальной собственностью, в условиях цифровой трансформации и глобальной конкуренции

Мадатова Оксана Владимировна

ORCID: 0000-0001-6441-5246

кандидат экономических наук

доцент, кафедра Бизнес-процессов и экономической безопасности; Академии маркетинга и социально-информационных технологий (г. Краснодар)

350010, Россия, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. Зиповская, 5

✉ mokb@bk.ru



[Статья из рубрики "Инновации, инновационная деятельность"](#)

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.3.75786

EDN:

QBYRBG

Дата направления статьи в редакцию:

06-09-2025

Аннотация: Предметом исследования являются финансовые риски, возникающие в процессе создания, использования, защиты и коммерциализации интеллектуальной собственности (ИС) в условиях активно развивающейся цифровой экономики и усиливающейся глобальной конкуренции. В работе анализируется сущность ИС как ключевого финансового актива, рассматриваются ее уникальные характеристики – сложность оценки, неопределенность срока полезного использования и высокая волатильность стоимости. Особое внимание уделяется трансформации финансовых рисков под воздействием цифровой среды, проявляющейся в ускорении технологических циклов, расширении каналов несанкционированного использования ИС (включая ИИ-генерируемые нарушения), появлении новых объектов ИС (данные, алгоритмы ИИ) и изменении моделей ее монетизации. Также изучаются риски, обусловленные глобальной конкуренцией, такие как различия в международном

правовом регулировании, необходимость постоянного обновления портфеля ИС и особенности оценки в международных проектах. Исследование базируется на системном и финансовом анализе, теории риск-менеджмента, экономико-математическом моделировании для прогнозирования ущерба, сравнительном анализе актуальной российской и международной практики, а также экспертных оценках. Научная новизна исследования заключается в разработке уточненной классификации финансовых рисков ИС, которая, в отличие от предшествующих работ, комплексно учитывает специфические вызовы цифровой среды (риски, связанные с ИИ-генерируемым контентом, блокчейн-технологиями, киберпиратством) и глобализации. Предложена комплексная финансово-центрированная модель управления, впервые включающая обоснование необходимости дифференциации методик оценки и управления рисками по отраслевой специфике и масштабам деятельности компаний. На основе анализа статистических данных по российской практике использования и защиты ИС, показана эффективность специализированных финансовых инструментов (специализированное страхование, секьюритизация ИС) для минимизации потерь. Основными выводами являются подтверждение того, что ИС превратилась в высокорисковый финансовый актив, и демонстрация, что игнорирование ее рисков ведет к систематическому искажению финансовой отчетности и ошибочным управленческим решениям.

Ключевые слова:

Интеллектуальная собственность, Финансовые риски, Управление рисками, Цифровая трансформация, Глобальная конкуренция, Нематериальные активы, Монетизация ИС, Страхование ИС, Блокчейн, Искусственный интеллект

Введение

Актуальность исследования определяется возрастающим значением интеллектуальной собственности (ИС) как ключевого нематериального актива и фундаментального фактора конкурентоспособности компаний в условиях современной экономики. В XXI в. доля ИС в совокупной стоимости предприятий непрерывно растет, формируя значительную часть добавленной стоимости и определяя их долгосрочный потенциал. По состоянию на конец 2024 года, в России наблюдается устойчивый рост активности в сфере ИС: так, в Роспатент было подано 41,4 тыс. заявок на регистрацию изобретений, полезных моделей и промышленных образцов, что на 9,4% больше, чем в предыдущем году. Коммерческие организации, физические лица и МСП демонстрируют растущий интерес к защите своих инноваций, а государственные вузы лидируют по числу заявок на изобретения (более 6,5 тыс. в 2024 году), что подчеркивает ее стратегическое значение. Однако этот процесс сопряжен с нарастающими вызовами, обусловленными цифровой трансформацией и обострением глобальной конкуренции.

Цифровая трансформация, характеризующаяся ускорением инновационных циклов, легкостью копирования цифрового контента, появлением новых бизнес-моделей и киберугрозами, оказывает существенное влияние на жизненный цикл и коммерческую ценность ИС [\[1\]](#). Данные факторы изменяют природу и масштабы рисков, которым подвергаются интеллектуальные активы. В то же время усиление глобальной конкуренции требует от компаний не только эффективной защиты, но и гибкой монетизации ИС на международных рынках, что создает дополнительные сложности в управлении рисками [\[2\]](#). В этой связи недостаточная разработанность методологических

подходов к комплексному управлению финансовыми рисками, связанными с ИС, приводит к значительным экономическим потерям, снижению инвестиционной привлекательности компаний и подрыву их инновационного потенциала [3].

Исследования в области интеллектуальной собственности традиционно концентрировались на ее правовых аспектах, методах оценки стоимости, стратегическом управлении и вопросах бухгалтерского учета. Значительный вклад в изучение этих направлений внесли такие российские ученые, как В. И. Мухопад [4], Е. В. Хоменко [5], К. М. Жамойдик [6], О. С. Гринь [7], Э. П. Гаврилов [8] и другие, а также зарубежные исследователи: О. Granstrand, М. Holgersson [9], N. Mogol [10], R. Stasiak-Betlejewska [11]. Отдельно развиваются исследования в области риск-менеджмента в финансовой сфере и управления нематериальными активами. Тем не менее, в существующих научных работах отмечается лакуна, связанная с системным анализом финансовых рисков ИС, их классификацией и разработкой комплексных методов управления именно в контексте динамичной цифровой экономики и усиливающейся глобализации. Несмотря на активные дискуссии о правовых и операционных рисках ИС, финансовые аспекты их воздействия и управления остаются недостаточно изученными.

Предмет исследования – процессы идентификации, оценки, минимизации и контроля финансовых рисков, возникающих в ходе создания, использования, защиты и коммерциализации интеллектуальной собственности в условиях активно развивающейся цифровой экономики и усиливающейся глобальной конкуренции.

Цель исследования – разработка концептуальных основ и практических рекомендаций по совершенствованию системы управления финансовыми рисками, связанными с интеллектуальной собственностью, для обеспечения устойчивого развития и повышения конкурентоспособности компаний в условиях цифровой трансформации и глобализации.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

1. Классифицировать финансовые риски, ассоциированные с интеллектуальной собственностью, с учетом специфики цифровой среды и глобальных рынков.
2. Проанализировать влияние цифровой трансформации и глобальной конкуренции на характер, масштабы и динамику финансовых рисков ИС.
3. Оценить существующие методологические подходы к идентификации и количественной оценке финансовых рисков ИС и выявить их ограничения.
4. Разработать модель управления финансовыми рисками ИС, интегрирующую стадии идентификации, оценки, выбора стратегий реагирования и мониторинга.
5. Предложить практические инструменты и механизмы для минимизации и хеджирования финансовых рисков, связанных с ИС, с акцентом на страхование и финансирование.
6. Обосновать научную и практическую значимость предложенных решений для различных стейкхолдеров.

В работе использовался комплекс методов исследования, включающий как общенаучные подходы (системный подход, анализ, синтез, индукция, дедукция, обобщение, сравнение, классификация), так и специальные, ориентированные на специфику изучения рисков интеллектуальной собственности. Среди последних – финансовый анализ и теория риск-менеджмента для оценки влияния рисков и построения

комплексной системы управления ими, сравнительный анализ российского и зарубежного опыта в области управления ИС, статистические методы для анализа эмпирических данных, экономико-математическое моделирование для оценки вероятности наступления рисков событий и их потенциального финансового ущерба, контент-анализ нормативных актов и научных публикаций, а также метод экспертных оценок для качественной и количественной оценки трудноизмеримых рисков ИС.

Научная новизна исследования проявляется в нескольких аспектах, которые превосходят существующие работы в данной области:

1. Предложена детализированная классификация, которая, в отличие от предшествующих, менее детализированных подходов, комплексно учитывает новые, специфические вызовы цифровой среды (такие как риски, связанные с ИИ-генерируемым контентом, потенциальные уязвимости блокчейн-технологий применительно к правам ИС, новые формы киберпиратства) и глобализации. Ранее эти аспекты редко интегрировались в системный финансовый риск-менеджмент ИС.
2. Разработана модель, которая превосходит традиционные подходы, фокусирующиеся преимущественно на юридических или операционных аспектах. Наша модель централизует финансовую составляющую, интегрируя междисциплинарные инструменты для проактивной оценки, хеджирования и стратегического управления стоимостью интеллектуальных активов в условиях высокой динамики.
3. Определены новые факторы, обусловленные глобальной конкуренцией и скоростью технологических изменений, которые существенно влияют на стоимость и доходность ИС, а также разработаны подходы к количественной оценке их финансовых последствий.
4. Обоснована эффективность использования таких инструментов, как специализированное страхование ИС и методы секьюритизации интеллектуальных активов, адаптированные к условиям цифровой экономики, что предлагает конкретные механизмы для минимизации финансовых рисков, которые ранее были недостаточно проработаны.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные рекомендации будут полезны коммерческим организациям для формирования эффективной стратегии управления ИС и минимизации финансовых потерь. Результаты исследования также представляют ценность для инвесторов, банков и страховых компаний при оценке рисков, связанных с инновационными проектами и нематериальными активами. Материалы работы могут быть использованы в образовательном процессе для подготовки специалистов в области финансов, управления ИС и риск-менеджмента, а также способствовать совершенствованию государственной политики в сфере поддержки инноваций и развития рынка интеллектуальных услуг. Кроме того, в статье приведены конкретные примеры и данные по российской практике использования и защиты ИС, что повышает прикладную ценность исследования для отечественного бизнеса и органов регулирования.

Теоретические основы и классификация финансовых рисков, связанных с интеллектуальной собственностью

Интеллектуальная собственность в условиях современной экономики трансформировалась из категории исключительно правовой в один из наиболее значимых финансовых активов предприятия. Она представляет собой охраняемые законом результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства

индивидуализации юридических лиц, товаров, работ, услуг и предприятий [\[12\]](#). К основным видам ИС, имеющим финансовую ценность, относятся: патенты на изобретения, полезные модели и промышленные образцы; товарные знаки и знаки обслуживания; ноу-хау (секреты производства); объекты авторского права (программы для ЭВМ, базы данных, литературные, художественные и научные произведения). С точки зрения финансового управления, эти объекты не просто защищают уникальность компании, но и генерируют доходы, повышают ее рыночную стоимость и обеспечивают конкурентные преимущества.

По данным Роспатента за 2024 год, среди российских заявителей наиболее активно создаются и защищаются следующие виды ИС:

1. Изобретения: подано более 26 тысяч заявок, что отражает высокий инновационный потенциал в сфере научных исследований и технологического развития. В частности, 21 502 заявки на изобретения поданы российскими изобретателями, что на 4,3% больше, чем в 2023 году.
2. Компьютерные технологии и телекоммуникации: значительный рост патентной активности наблюдается в области компьютерных технологий (более 600 заявок, прирост 28,7%) и телекоммуникаций (прирост 2,5%), что свидетельствует о фокусе экономики на цифровизацию.
3. Энергетические технологии: подано 724 заявки на изобретения в области энергетических технологий и оборудования, что указывает на их стратегическую важность.
4. Промышленные образцы и полезные модели: эти объекты также составляют значительную долю в общей структуре заявок, отражая стремление компаний к защите уникального дизайна и конструктивных решений.

ИС как нематериальный актив обладает рядом особенностей, которые существенно отличают ее от материальных активов и обуславливают сложность финансового управления ею. К таким особенностям относятся:

1. Сложность оценки (отсутствие физической формы и уникальность каждого объекта ИС затрудняют применение стандартных методов оценки. Ее стоимость часто зависит от будущих ожидаемых доходов, что вносит элемент неопределенности).
2. Неопределенность срока полезного использования (в отличие от материальных активов, срок службы которых часто предсказуем, ценность ИС может быть утрачена внезапно из-за появления новых технологий, изменения рыночного спроса или истечения срока правовой охраны).
3. Высокая волатильность стоимости (стоимость ИС чрезвычайно чувствительна к рыночным изменениям, действиям конкурентов, судебным разбирательствам и технологическим прорывам).

Механизмы формирования стоимости ИС многообразны и включают как прямые доходы от ее использования (лицензионные платежи, роялти, продажа), так и косвенные эффекты, такие как повышение репутационной стоимости бренда, привлечение инвестиций, снижение издержек за счет использования уникальных технологий [\[13\]](#). Отражение ИС в финансовой отчетности является ключевым аспектом ее капитализации. В соответствии с Федеральным стандартом бухгалтерского учета ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы»

и Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), объекты ИС признаются нематериальными активами при соблюдении определенных условий. Однако существуют различия в подходах к их первоначальной и последующей оценке, что влияет на прозрачность финансовой информации и может создавать трудности для инвесторов и кредиторов. Эффективное управление ИС, таким образом, является неотъемлемой частью финансового менеджмента предприятия, направленной на максимизацию ее ценности и минимизацию связанных с ней рисков.

Финансовые риски, связанные с интеллектуальной собственностью, представляют собой вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий (потерь или недополучения прибыли) в результате владения, использования, защиты или коммерциализации объектов ИС [\[14\]](#). Важно разграничивать финансовые риски от других видов рисков ИС, хотя они часто взаимосвязаны и могут переходить друг в друга. Например, юридический риск (нарушение прав третьих лиц) неизбежно порождает финансовый риск в виде судебных издержек и штрафов. Операционный риск (неэффективное управление ИС внутри компании) приводит к недополучению доходов, то есть к финансовым потерям. Стратегический риск (неправильный выбор направления инновационного развития) может привести к моральному устареванию ключевых патентов, что означает риск утраты стоимости ИС. Настоящее исследование фокусируется именно на финансовых аспектах этих рисков.

Источники финансовых рисков ИС могут быть классифицированы на внутренние и внешние. Внутренние источники связаны с недостатками в управлении интеллектуальными активами внутри компании [\[15\]](#). К ним относятся неэффективное стратегическое планирование в области ИС, отсутствие адекватных систем учета и контроля, несоблюдение внутренних процедур защиты ноу-хау, отсутствие квалифицированных специалистов по управлению ИС, неэффективная коммерциализация имеющихся прав. Внешние источники обусловлены воздействием факторов внешней среды. Это рыночные риски (изменение спроса, появление новых конкурентов), правовые риски (изменения в законодательстве об ИС, недобросовестная конкуренция), технологические риски (быстрое устаревание технологий, появление прорывных инноваций), политические риски (изменения в государственной политике, торговые войны) и, что особенно актуально, глобальные конкурентные факторы и вызовы цифровой трансформации [\[16\]](#).

Учитывая динамику цифровой трансформации и обострение глобальной конкуренции, традиционные подходы к классификации финансовых рисков ИС требуют актуализации. Предлагается следующая классификация, ориентированная на современные вызовы:

1. Риски утраты стоимости ИС. Данные риски связаны с уменьшением или полной потерей экономической ценности интеллектуальных активов [\[17\]](#):

1) моральное устаревание. В условиях цифровой экономики жизненный цикл технологий значительно сокращается. Быстрое развитие новых программных решений, алгоритмов искусственного интеллекта (ИИ) и цифровых платформ может привести к обесценению ранее ценных патентов и ноу-хау;

2) появление конкурирующих технологий. Усиление глобальной конкуренции и международное развитие НИОКР способствуют быстрому появлению альтернативных или превосходящих технологий, что нивелирует конкурентное преимущество ИС компании;

3) изменение рыночного спроса. Предпочтения потребителей могут быстро меняться под

влиянием цифровых трендов, социальных сетей и новых бизнес-моделей, что снижает востребованность продуктов, основанных на имеющейся ИС.

2. Риски недополучения доходов от ИС. Указанные риски непосредственно влияют на денежные потоки компании, связанные с ИС [\[18\]](#):

1) неуспешная коммерциализация. В цифровой среде это может быть связано с неспособностью адаптировать продукт, защищенный ИС, к новым онлайн-платформам или моделям распространения;

2) снижение роялти и неэффективное лицензирование. Глобальная конкуренция часто приводит к давлению на ценообразование лицензионных соглашений. Цифровое пиратство и несанкционированное использование ИС в интернете также напрямую снижают объем законных лицензионных платежей;

3) пиратство и несанкционированное использование. Легкость копирования и распространения цифрового контента, программного обеспечения, медиафайлов приводит к массовым нарушениям авторских прав и прав на товарные знаки, что влечет за собой прямые финансовые потери.

3. Риски возникновения дополнительных расходов. Эти риски связаны с незапланированными или возрастающими издержками, необходимыми для создания, поддержания и защиты ИС [\[19\]](#):

1) судебные издержки на защиту прав. В условиях глобальной конкуренции компании вынуждены защищать свои права на ИС в различных юрисдикциях, что сопряжено с высокими юридическими издержками и временными затратами, особенно в сложных трансграничных спорах;

2) расходы на поддержание патентов и товарных знаков. Поддержание действия ИС в разных странах мира требует значительных ежегодных платежей и административных расходов;

3) уплата налогов. Сложности с трансфертным ценообразованием при международных операциях с ИС могут привести к оспариванию налоговыми органами и начислению дополнительных налогов и штрафов;

4) кибербезопасность. Защита цифровой ИС от хакерских атак, утечек данных и других киберугроз требует значительных инвестиций в ИТ-инфраструктуру и специалистов.

4. Риски потери контроля над ИС. Данные риски могут привести к утрате эксклюзивности и, как следствие, к снижению или потере стоимости ИС [\[20\]](#):

1) утечка ноу-хау. В условиях цифровизации и удаленной работы риск утечки конфиденциальной информации и коммерческих секретов через цифровые каналы или недобросовестных сотрудников значительно возрастает;

2) недобросовестные действия сотрудников. Доступ к ключевым интеллектуальным активам может быть использован сотрудниками для создания конкурирующих продуктов или передачи информации третьим лицам.

5. Валютные риски и риски трансфертного ценообразования. Эти риски особенно актуальны для международных операций с ИС [\[21\]](#):

1) валютные риски. При лицензировании ИС на международных рынках и получении роялти в иностранной валюте компании подвергаются риску курсовых колебаний, что может значительно снизить фактический доход;

2) риски трансфертного ценообразования. Передача ИС или лицензирование внутри транснациональных корпораций требует соблюдения сложных правил трансфертного ценообразования. Неправильное определение цен может привести к претензиям со стороны налоговых органов разных стран и крупным финансовым штрафам.

Данная классификация позволяет систематизировать финансовые риски ИС и является основой для разработки эффективных стратегий их управления в условиях нестабильности и высокой динамики современного мирового рынка.

Влияние цифровой трансформации и глобальной конкуренции на финансовые риски ИС

Современная цифровая трансформация оказывает глубокое влияние на все аспекты хозяйственной деятельности, выступая как мощный катализатор изменений в структуре и масштабах финансовых рисков, связанных с интеллектуальной собственностью [\[22\]](#). Это обусловлено фундаментальными сдвигами в технологических циклах, способах создания, распространения и потребления информации.

Прежде всего, как было отмечено А. К. Корневым, что наблюдается ускорение технологических циклов и сокращение жизненного цикла ИС, что напрямую приводит к риску быстрого обесценения активов [\[23\]](#). Если ранее патенты могли обеспечивать конкурентное преимущество на десятилетия, то сегодня появление принципиально новых программных решений, алгоритмов искусственного интеллекта (ИИ), блокчейн-технологий или инновационных материалов может обесценить аналогичные, но менее совершенные объекты ИС в течение нескольких лет. Финансовые потери здесь выражаются в недополученной прибыли от инвестиций в НИОКР, необходимости досрочного списания активов или их переоценки с резким снижением стоимости.

Во-вторых, согласно исследованиям Ю. С. Харитоновой, что происходит расширение каналов несанкционированного использования ИС [\[24\]](#). Цифровое пространство, характеризующееся глобальной доступностью и легкостью копирования, создает беспрецедентные условия для цифрового пиратства. Несанкционированное распространение программного обеспечения, медиаконтента (музыка, фильмы, книги), графических изображений через интернет-платформы, файлообменные сети и социальные медиа ведет к прямым финансовым потерям правообладателей в виде упущенной выгоды от лицензирования и продаж. По данным за 2024 год, число исков, связанных с нарушением авторских и смежных прав в России, выросло на 30%, а общее число судебных споров по защите ИС достигло 55,1 тыс. исковых заявлений, что указывает на растущую проблему и значительные финансовые риски для правообладателей.

Помимо этого, распространение контрафактной продукции через глобальные интернет-маркетплейсы усложняет контроль и защиту товарных знаков, нанося ущерб репутации бренда и доле рынка. Возникают и новые вызовы, такие как ИИ-генерируемые нарушения, когда алгоритмы могут создавать произведения или решения, подозрительно схожие с существующей ИС, что порождает сложные правовые и, как следствие, финансовые риски.

В-третьих, наблюдается изменение моделей монетизации ИС, которое влечет за собой новые риски доходов (А. Д. Смирнов [\[25\]](#)). Переход от традиционной продажи продуктов или лицензий к подписочным моделям, моделям «фримиум» (freemium) или участию в платформенной экономике (например, в магазинах приложений, онлайн-играх) изменяет характер потоков выручки. Доходы становятся более зависимыми от количества пользователей, их удержания (показатель «churn rate», пер. на рус. «уровень оттока» [\[26\]](#)), а также от условий, устанавливаемых владельцами платформ. Финансовые риски включают волатильность выручки, снижение маржинальности из-за высоких комиссий платформ и сложность прогнозирования доходов в долгосрочной перспективе.

В-четвертых, цифровая трансформация приводит к появлению новых объектов ИС и связанных с ними финансовых рисков. Данные (большие данные, пользовательские данные), алгоритмы ИИ, нейронные сети, а также цифровые токены, такие как невзаимозаменяемые токены (NFT), становятся ценными активами [\[27\]](#). Однако их правовой статус, методы защиты, оценка и монетизация часто остаются неопределенными или находятся в стадии формирования, что порождает значительные финансовые риски – от неспособности обеспечить эксклюзивность до высокой волатильности стоимости и регуляторных неопределенностей.

Наконец, влияние блокчейн-технологий на управление правами ИС также неоднозначно. С одной стороны, блокчейн предлагает возможности для создания неизменяемых реестров прав ИС, автоматизации лицензионных платежей через смарт-контракты и обеспечения прозрачности сделок. Это может снизить транзакционные издержки и повысить эффективность монетизации [\[28\]](#). С другой стороны, использование блокчейна несет потенциальные риски, такие как сложность исправления ошибок в неизменяемых записях, уязвимости смарт-контрактов, высокие затраты на энергию (для некоторых протоколов), регуляторные риски и вопросы конфиденциальности, что может привести к финансовым потерям [\[29\]](#).

Усиление глобальной конкуренции является еще одним критически важным фактором, который формирует и обостряет финансовые риски, связанные с управлением интеллектуальной собственностью. Мировая экономика становится все более взаимосвязанной, что увеличивает число игроков на рынке и сложность правового поля.

Прежде всего, международное правовое регулирование ИС характеризуется существенными различиями в законодательстве разных стран, что порождает риски, связанные с трансграничными спорами [\[30\]](#). Защита ИС носит территориальный характер, и компании, оперирующие на глобальном уровне, вынуждены учитывать особенности патентного, авторского или товарного законодательства в каждой юрисдикции. Указанное приводит к значительному увеличению юридических издержек на регистрацию и поддержание прав ИС, а также к сложности и дороговизне (принудительного исполнения) прав в случае нарушений. Финансовый риск состоит в непредсказуемости исходов судебных разбирательств, необходимости формировать крупные резервы на правовую защиту и потенциальной потерей рынка из-за невозможности эффективной защиты.

Российские компании также активно участвуют в международном обмене ИС: например, товарооборот России и Китая в этой сфере превысил \$800 млн в 2024 году, что создает дополнительные валютные и правовые риски, требующие учета.

Усиление конкуренции на мировых рынках диктует необходимость постоянного

обновления портфеля ИС и сокращения времени вывода продуктов на рынок [\[31\]](#). Компании вынуждены инвестировать огромные средства в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), чтобы поддерживать свое конкурентное преимущество. Финансовый риск заключается в неопределенности отдачи от этих инвестиций, возможности опережающего выхода конкурентов с аналогичными или более совершенными решениями, а также в необходимости быстрого коммерциализации ИС, что может быть сопряжено с недостаточной проработкой правовой защиты или рыночной валидации.

Сохраняются и обостряются риски копирования и нарушения прав в юрисдикциях с ослабленной правовой системой или в странах-конкурентах. Некоторые страны могут иметь менее развитое законодательство в области ИС или ограниченные механизмы его принудительного исполнения, что создает благоприятные условия для недобросовестных конкурентов и производителей контрафактной продукции. Это ведет к потере доли рынка, размыванию ценности бренда и прямым финансовым потерям для правообладателей, которые часто сталкиваются с крайне сложными и дорогостоящими, но малоэффективными юридическими процессами в таких регионах.

Специальные особенности оценки и управления ИС проявляются в международных проектах и при сделках слияний и поглощений [\[32\]](#). При оценке приобретаемой компании критически важной становится тщательная проверка интеллектуальных активов, которые могут быть зарегистрированы в различных юрисдикциях с разной степенью защиты и стоимостью. Недооценка рисков, связанных с качеством и объемом охраняемой ИС, может привести к переплате за компанию, а также к появлению скрытых обязательств (например, в связи с нарушением прав третьих лиц). Интеграция портфелей ИС различных компаний после слияния также представляет собой сложную задачу, ошибки в которой могут привести к утрате ценности отдельных объектов или конфликтам прав.

На практике, ведущие российские компании активно управляют своими интеллектуальными активами, что отражается в их высокой рыночной капитализации. Так, в Топ-100 самых дорогих брендов России 2024 года входят «Сбербанк», «Газпром» и «Роснефть», чья стоимость во многом определяется их интеллектуальными активами и эффективностью управления ими. Их пример показывает, что значительные корпорации в России обладают обширными портфелями ИС, приносящими существенные доходы и требующими сложного риск-менеджмента.

Игнорирование или неадекватное управление финансовыми рисками, связанными с интеллектуальной собственностью, может привести к серьезным экономическим и финансовым последствиям для компании, влияя на ее устойчивость и стратегические перспективы.

Так возникают прямые финансовые потери от нарушений прав и судебных процессов, включая штрафы и компенсации. Эти потери носят осязаемый характер и непосредственно влияют на финансовые результаты. Они включают затраты на юридические услуги (ведение судебных дел, сбор доказательств), штрафы и компенсации, присуждаемые судами в пользу пострадавшей стороны (будь то сама компания или третьи лица, чьи права были нарушены), а также расходы на уничтожение контрафактной продукции. В некоторых случаях сумма этих потерь может быть катастрофической для компании, особенно для малого и среднего бизнеса [\[33\]](#).

Имеют место косвенные потери, которые труднее поддаются количественной оценке, но могут быть гораздо более разрушительными в долгосрочной перспективе. К ним

относятся:

1. Снижение капитализации компании. Инвесторы все чаще учитывают качество и надежность портфеля ИС при принятии инвестиционных решений. Наличие неразрешенных рисков, связанных с ИС, или постоянные судебные разбирательства могут привести к снижению рыночной стоимости акций компании.
2. Потеря доли рынка. Несанкционированное использование ИС конкурентами или распространение контрафактной продукции напрямую сокращает объем продаж компании, уменьшая ее долю на рынке.
3. Ущерб репутации и бренду. Ассоциация с нарушением прав ИС, будь то собственная неправомерная деятельность или неспособность защитить свои активы, может серьезно подорвать доверие потребителей и партнеров, нанести долгосрочный ущерб репутации бренда, который является значимым нематериальным активом.
4. Упущенная выгода. Это доходы, которые компания могла бы получить, если бы ее ИС использовалась эффективно и не подвергалась несанкционированному копированию. Упущенная выгода может выражаться в недополученных лицензионных платежах, потерянных возможностях для стратегического партнерства или снижении ценовой власти на рынке.

Также неэффективное управление рисками ИС оказывает негативное влияние на инвестиционную привлекательность и возможность привлечения внешнего финансирования (Ш. М. Исаева [\[34\]](#)). Банки и инвесторы рассматривают надежно защищенную и управляемую ИС как важный индикатор инновационного потенциала, устойчивости и будущего роста компании. Высокие риски ИС, неопределенность правового статуса ключевых активов или текущие судебные споры могут стать препятствием для получения кредитов, привлечения венчурного капитала или выхода на публичные рынки, значительно ограничивая возможности для развития и масштабирования бизнеса.

Методология и инструменты управления финансовыми рисками ИС

Эффективная система управления финансовыми рисками, связанными с интеллектуальной собственностью, представляет собой комплекс последовательных и взаимосвязанных этапов, базирующихся на принципах системности, непрерывности и проактивности.

Процесс начинается с идентификации рисков, что является фундаментом всей системы [\[35\]](#). На этом этапе систематически выявляются потенциальные угрозы, способные привести к финансовым потерям, используя аналитические инструменты, мониторинг правовой и технологической среды, а также современные решения, такие как искусственный интеллект для сканирования угроз.

Далее следует оценка рисков, направленная на определение их значимости для компании. Она включает как качественные методы (например, построение матриц рисков и экспертные оценки), так и количественные (сценарный анализ, метод Монте-Карло, расчет потенциального ущерба), позволяющие определить вероятность наступления и величину возможных финансовых потерь [\[36\]](#). В условиях цифровой трансформации и глобальной конкуренции, помимо традиционных методов, предлагается использовать авторский фреймворк для оценки специфических финансовых рисков ИС, который учитывает новые факторы:

1. Модель расчета потенциального финансового ущерба от морального устаревания ИС. Для объектов ИС, таких как патенты на программное обеспечение или технологии, применяется сценарный подход, при котором анализируется скорость появления замещающих технологий и рыночного принятия конкурентных решений.

Например, потенциальный ущерб ($У_{мо}$) от морального устаревания может быть оценен по формуле 1.

$$У_{мо} = (C_{\text{текущая}} - C_{\text{остаточная}}) \times P_{\text{устаревания}} \quad (1),$$

где $C_{\text{текущая}}$ – текущая оценочная стоимость ИС, $C_{\text{остаточная}}$ – оценочная стоимость после устаревания, $P_{\text{устаревания}}$ – вероятность наступления ускоренного устаревания в заданный период (например, на основе экспертных оценок или исторических данных по отрасли). При этом $P_{\text{устаревания}}$ может быть скорректирована на основе индикаторов технологического прогресса и патентной активности конкурентов, также может быть статистически обоснована на основе медианного срока жизни аналогичных продуктов в отрасли (например, 2–3 года для мобильных приложений, 5–7 лет для промышленных технологий).

Пример, пусть текущая оценочная стоимость ИС ($C_{\text{текущая}}$) = 5 000 000 руб.; оценочная стоимость после устаревания ($C_{\text{остаточная}}$) = 1 000 000 руб.; вероятность наступления ускоренного устаревания в заданный период ($P_{\text{устаревания}}$) = 0,2 (20%).

Подставив значения в формулу 1, получим 800 000 руб. Таким образом, потенциальный ущерб от морального устаревания ИС составляет 800 000 руб.

Получение значений на практике:

1) $C_{\text{текущая}}$ (текущая оценочная стоимость ИС): определяется на основе методов оценки нематериальных активов (доходный, рыночный, затратный) с учетом рыночной конъюнктуры, ожидаемых денежных потоков и уникальности ИС. Включает оценку текущего рыночного спроса и стоимости аналогичных решений;

2) $C_{\text{остаточная}}$ (оценочная стоимость после устаревания): прогнозируется с учетом темпов технологического развития, вероятности появления замещающих технологий, изменений в потребительских предпочтениях. Может быть равна нулю (полное обесценение) или остаточной стоимости, если ИС сохраняет ограниченную полезность (например, для нишевых рынков или как часть более крупного портфеля);

3) $P_{\text{устаревания}}$ (вероятность наступления ускоренного устаревания): оценивается на основе экспертных оценок (мнения ведущих специалистов отрасли, аналитиков, R&D-менеджеров), анализа патентной активности конкурентов (число новых патентов и исследований в схожих областях), исторических данных (медианный срок жизни аналогичных продуктов или технологий на рынке) и трендов рынка (скорость изменения потребительских предпочтений и внедрения новых стандартов).

2. Методика оценки рисков, связанных с ИИ-генерируемым контентом. Для ИС, созданной или модифицированной с использованием ИИ, финансовый риск включает потенциальные судебные издержки из-за нарушения прав третьих лиц, риски утраты эксклюзивности и недополученной выгоды. Потенциальный ущерб ($У_{ИИ}$) может быть оценен по формуле 2.

$$У_{ИИ} = (P_{\text{нарушения}} \times (I_{\text{суд}} + K_{\text{компенсация}})) + У_{\text{репутационный}} (2),$$

где $P_{\text{нарушения}}$ – вероятность юридического спора (например, 5–15% для новых ИИ-продуктов без устоявшегося правового поля), $I_{\text{суд}}$ – ожидаемые судебные издержки (например, от 100 тыс. до 1 млн руб. для крупных споров), $K_{\text{компенсация}}$ – потенциальные компенсации, $У_{\text{репутационный}}$ – оценочный ущерб репутации (например, через снижение рыночной капитализации или доли рынка).

Пример, пусть вероятность юридического спора ($P_{\text{нарушения}}$) = 0.1 (10%), ожидаемые судебные издержки ($I_{\text{суд}}$) = 500 000 руб., потенциальные компенсации ($K_{\text{компенсация}}$) = 200 000 руб., оценочный ущерб репутации ($У_{\text{репутационный}}$) = 300 000 руб.

Подставив значения в формулу 2, получим 370 000 руб. Соответственно, ожидаемый финансовый ущерб от рисков, связанных с ИИ-генерируемым контентом, в данном случае составляет 370 000 руб.

Получение значений на практике:

- 1) $P_{\text{нарушения}}$ (вероятность юридического спора): определяется с помощью юридического анализа (экспертиза патентных поверенных и юристов на предмет схожести ИИ-генерируемого контента с существующими объектами ИС), прецедентного права (анализ судебных решений по аналогичным случаям с ИИ или авторским правом), внутренних данных (частота возникновения подобных споров в компании или отрасли);
- 2) $I_{\text{суд}}$ (ожидаемые судебные издержки): рассчитываются на основе стоимости юридических услуг (ставки юристов, гонорары адвокатов), опыта предыдущих судебных дел (фактические затраты компании на подобные разбирательства), сложности дела (прогнозируемое время и ресурсы, необходимые для защиты);
- 3) $K_{\text{компенсация}}$ (потенциальные компенсации): оцениваются исходя из законодательных норм (максимально возможные размеры компенсаций за нарушение прав ИС), расчетов упущенной выгоды (потенциальный ущерб от неправомерного использования ИС), экспертных заключений (оценка вероятной суммы компенсации в случае проигрыша);
- 4) $У_{\text{репутационный}}$ (оценочный ущерб репутации): может быть измерен через снижение рыночной капитализации (влияние негативных новостей на стоимость акций), опросы потребителей (изменение лояльности бренда.), потеря доли рынка (анализ влияния на объемы продаж и конкурентные позиции), экспертные оценки (субъективное мнение специалистов по маркетингу и PR).

Детализация путей проведения оценки измеримых убытков включает:

1. Методики расчета упущенной выгоды от несанкционированного использования ИС. Это может быть выполнено путем умножения объема несанкционированного использования (например, количества скачиваний, копий, производства контрафактной продукции) на среднюю лицензионную ставку или среднюю прибыль от единицы продукта, защищенного ИС. Например, по формуле 3,

$$У_{\text{упущенная}} = N_{\text{несанкционированного}} \times C_{\text{единицы}} \times M_{\text{прибыли}} (3),$$

где $N_{\text{несанкционированного}}$ – объем несанкционированного использования, $C_{\text{единицы}}$ – цена единицы лицензии/продукта, M – маржинальность.

Пример, пусть объем несанкционированного использования ($N_{\text{несанкционированного}}$) = 10 000 копий, цена единицы лицензии/продукта ($C_{\text{единицы}}$) = 500 руб, маржинальность ($M_{\text{прибыли}}$) = 0,7 (70%).

Подставляем значения в формулу 3, получим 3 500 000 руб. Следовательно, упущенная выгода от несанкционированного использования ИС составляет 3 500 000 руб.

Получение значений на практике:

1) $N_{\text{несанкционированного}}$ (объем несанкционированного использования): определяется на основе мониторинга цифрового пространства (инструменты для отслеживания пиратского контента), отчетов об инцидентах (внутренние данные о выявленных нарушениях прав), оценок экспертов (анализ масштабов теневого рынка для аналогичных продуктов);

2) $C_{\text{единицы}}$ (цена единицы лицензии/продукта): берется из текущих прайс-листов (официальная цена продукта или лицензионная ставка), рыночных аналогов (средняя цена схожих продуктов на рынке);

3) $M_{\text{прибыли}}$ (маржинальность): рассчитывается на основе финансовой отчетности компании (валовая маржа или операционная маржа для конкретного продукта), внутреннего управленческого учета (детальный расчет прибыли на единицу продукции).

2. Оценка влияния судебных издержек и штрафов на финансовые показатели. Для этого применяется сценарный анализ, моделирующий различные исходы судебных процессов с учетом их вероятности. Финансовое воздействие может быть выражено как процент от выручки, чистой прибыли или EBITDA ^[37]. Например, прогнозируемые судебные расходы в объеме 5–15% от годовой прибыли могут быть заложены в резервы или покрыты страховым полисом.

3. Алгоритм расчета снижения капитализации компании в результате потери ключевых интеллектуальных активов. Этот расчет может базироваться на рыночном подходе, сравнивая мультипликаторы компании до и после события, или на доходном подходе, моделируя снижение будущих денежных потоков. Например, потеря ключевого патента может снизить капитализацию компании на 10–30% в зависимости от доли ИС в ее стоимости и ее роли в генерации доходов.

Дифференциация предложений по отраслям и масштабам деятельности

Разработанные модели оценки рисков и предложенные механизмы управления требуют дифференциации и адаптации в зависимости от отраслевой специфики и масштаба деятельности компании. Настоящее исследование подтверждает, что универсальный подход не будет в полной мере эффективным, и далее обосновывается, как следует адаптировать предложенные решения:

По отраслям:

1. Скорость морального устаревания ($P_{\text{устаревания}}$): в высокотехнологичных отраслях (ИТ, биотехнологии, медиа, цифровая экономика) скорость технологических изменений значительно выше. Соответственно, вероятность $P_{\text{устаревания}}$ будет выше, а медианный срок жизни ИС – короче (например, для мобильных приложений – 2-3 года, для фармацевтических патентов – 10-15 лет). Это требует более частой переоценки ИС и формирования больших резервов. В традиционных отраслях (тяжелая промышленность,

машиностроение) ИС (например, патенты на конструкторские решения) может иметь более длительный жизненный цикл, и Рустаревания будет ниже.

2. Вероятность нарушения прав ($P_{\text{нарушения}}$) и упущенная выгода ($Y_{\text{упущенная}}$): в отраслях, связанных с цифровым контентом (музыка, кино, программное обеспечение), медиа и дизайном, $P_{\text{нарушения}}$ и $N_{\text{несанкционированного}}$ (объем несанкционированного использования) будут значительно выше из-за легкости копирования и распространения в интернете. Методы мониторинга и оценки упущенной выгоды здесь должны быть максимально совершенными и включать анализ цифровых платформ, трекеров пиратского контента. В отраслях с физическим производством (например, автомобилестроение) риск нарушения патентов обычно ниже, но ущерб от контрафакта может быть колоссальным из-за масштабов производства и репутационных потерь.

3. Судебные издержки ($I_{\text{суд}}$) и потенциальные компенсации ($K_{\text{компенсация}}$): размеры этих параметров варьируются в зависимости от юрисдикции и специфики отрасли. В некоторых сферах (например, фармацевтика, ПО) судебные споры по ИС могут быть крайне дорогостоящими и длительными из-за сложности доказательной базы и высокой стоимости объектов ИС.

4. Репутационный ущерб ($Y_{\text{репутационный}}$): в потребительских отраслях (FMCG, ритейл) ущерб репутации от нарушения товарного знака или патентного спора может быть значительно выше из-за прямого влияния на лояльность массового потребителя.

5. Применимость инструментов: в инновационных отраслях более актуальными будут инструменты страхования киберрисков и рисков нарушения прав на программное обеспечение. Для медиаиндустрии важны инструменты по борьбе с пиратством и мониторингу контента.

По масштабам деятельности (крупный и малый бизнес):

1. Крупный бизнес:

1) доступ к ресурсам: имеет значительные финансовые, юридические и ИТ-ресурсы для комплексной оценки (включая сложные количественные модели), регистрации и защиты ИС по всему миру.

2) диверсификация портфеля ИС: обычно владеет большим и диверсифицированным портфелем ИС, что позволяет распределять риски. Потеря одного объекта ИС не будет критичной для всей компании.

3) инструменты хеджирования: может активно использовать дорогостоящие специализированные страховые полисы ИС, секьюритизацию будущих роялти, валютное хеджирование, формировать значительные внутренние резервы.

4) собственные службы: имеет полноценные юридические, финансовые и ИТ-департаменты, способные обеспечить междисциплинарное управление рисками.

5) примеры: «Сбербанк» (финансовые технологии, ИТ), «Газпром» (технологии добычи и транспортировки), «Татнефть» (нефтехимические технологии) – активно патентуют и защищают свои решения, что подтверждается их лидирующими позициями в списке заявителей [\[1, 10\]](#).

2. Малый и средний бизнес (МСП):

- 1) ограниченные ресурсы: зачастую имеет ограниченные финансовые и кадровые ресурсы. Сложные и дорогостоящие модели оценки рисков могут быть для них недоступны.
- 2) концентрация рисков: часто имеет один или несколько ключевых объектов ИС, потеря которых может быть критичной для выживания бизнеса.
- 3) упрощенные подходы: оценка рисков должна быть более прагматичной и упрощенной, ориентированной на ключевые угрозы (например, пиратство для онлайн-бизнеса, или защита уникального продукта для производственной компании).
- 4) инструменты хеджирования: возможности использования дорогих страховых полисов или секьюритизации ограничены. Акцент смещается на превентивные меры (качественная регистрация ИС, конфиденциальность ноу-хау) и поиск доступных форм юридической помощи.
- 5) государственная поддержка: для МСП критически важна роль государственной поддержки в сфере ИС (субсидии на патентование, бесплатные консультации). Например, рост заявок от МСП на 10% в 2024 году 1 демонстрирует их потенциал, но также и потребность в специализированных, доступных решениях для управления рисками.

Автор считает, что дифференциация является обязательным условием для эффективного применения предложенных моделей и инструментов. Универсальный подход приведет к неоптимальному распределению ресурсов и низкой эффективности риск-менеджмента. Для крупного бизнеса необходима комплексная, многоуровневая система с использованием широкого спектра финансовых инструментов. Для МСП требуется разработка упрощенных, но эффективных фреймворков, ориентированных на ключевые риски и максимально использующих доступные ресурсы и государственные программы поддержки. Например, для МСП расчет потенциального ущерба может быть упрощен путем использования фиксированных ставок или средних значений для $I_{\text{суд}}$ и $K_{\text{компенсация}}$, а фокус на мониторинге $N_{\text{несанкционированного}}$ должен быть приоритетным для цифровых продуктов.

На основе оценки разрабатываются стратегии реагирования на риски, представляющие собой конкретные планы действий по их минимизации. Эти стратегии могут включать избегание рисков, их снижение (путем превентивных мер, например, усиления правовой защиты), передачу рисков (через страхование или аутсорсинг) или осознанное принятие риска с формированием резервов.

Завершающим и непрерывным этапом является мониторинг и контроль, который обеспечивает постоянное отслеживание рисков ИС и эффективности применяемых стратегий. Указанное достигается за счет использования систем раннего предупреждения, регулярного аудита портфеля ИС и предоставления руководству актуальной отчетности о состоянии рисков.

Для эффективного управления финансовыми рисками, связанными с интеллектуальной собственностью, компании активно используют специализированные финансовые инструменты и механизмы (И. А. Гусева [\[38\]](#)).

Страхование рисков ИС позволяет передать часть финансовых обязательств страховой компании. Это требует определения конкретных страхуемых угроз, таких как нарушение патента или оспаривание его действительности, а также тщательного анализа условий

полисов, покрывающих судебные издержки, упущенную выгоду или снижение рыночной стоимости активов. Особое внимание уделяется выбору продуктов, адаптированных к цифровым рискам, включая киберпиратство или оспаривание ИИ-генерируемого контента. Современные полисы могут предлагать покрытие не только судебных издержек, но и потери доходов от ИС или снижения рыночной стоимости активов в результате определенных событий. Например, страховой полис от нарушения прав ИС может покрывать до 80% судебных расходов и до 50% упущенной выгоды, снижая потенциальные финансовые потери на 20–40% в случае возникновения спора.

В 2024–2025 годах правообладатели в России заключили 3 730 договоров о распоряжении исключительным правом в отношении 11 432 патентов на изобретения, при этом наибольшее количество договоров (1 686) пришлось на предоставление права использования (лицензии), а 1 356 – на отчуждение исключительного права (продажу). Это указывает на активное формирование вторичного рынка ИС и потребность в адекватных инструментах управления рисками при таких сделках.

Механизмы залогового обеспечения ИС используют её как ликвидный актив для привлечения финансирования, что подразумевает независимую оценку стоимости, юридическую проверку прав и разработку стандартизированных процедур регистрации залога.

Секьюритизация ИС и иные формы привлечения капитала под интеллектуальные активы дают возможность получить значительные средства одновременно путём преобразования будущих денежных потоков, например, роялти, в торгуемые ценные бумаги. Это диверсифицирует источники финансирования, снижает стоимость капитала, передаёт риски инвесторам и высвобождает средства для новых проектов.

Компании также могут формировать внутренние резервы и фонды для покрытия потенциальных потерь, размер которых определяется количественной оценкой рисков ИС. Для международных лицензионных соглашений применяется хеджирование валютных рисков с помощью производных финансовых инструментов, что позволяет фиксировать обменный курс и минимизировать волатильность доходов. Например, компания, ожидающая роялти в размере 1 млн долл. США через 6 месяцев, может заключить форвардный контракт для фиксации обменного курса, снизив валютный риск почти до нуля.

Наконец, внедрение систем внутреннего контроля и аудита ИС направлено на профилактику и раннее выявление рисков, обеспечивая соответствие внутренним политикам и регуляторным требованиям. Например, использование ИИ-мониторинга для отслеживания нарушений авторских прав в цифровой среде позволяет сократить время идентификации до 90% и снизить расходы на мониторинг до 40% по сравнению с ручными методами. Блокчейн-технологии, в свою очередь, при внедрении в системы учета лицензионных платежей, позволяют снизить транзакционные издержки на 10–25% за счет автоматизации смарт-контрактов и повышения прозрачности, как это демонстрируют пилотные проекты в музыкальной индустрии и дистрибуции контента.

Управление финансовыми рисками, связанными с интеллектуальной собственностью, требует междисциплинарного подхода и тесного взаимодействия различных подразделений компании, поскольку ни одна служба не способна охватить весь спектр этих рисков.

Юридическая служба занимается правовой охраной ИС, отслеживанием нарушений, ведением судебных процессов и разработкой лицензионных соглашений. Финансовая

служба отвечает за оценку ИС, создание резервов, привлечение финансирования под интеллектуальные активы, хеджирование финансовых рисков и корректное отражение ИС в отчетности. ИТ-служба обеспечивает кибербезопасность цифровых интеллектуальных активов, защиту от утечек данных, внедрение систем мониторинга цифрового пиратства и управление базами данных ИС. В свою очередь, служба НИОКР занимается созданием новой интеллектуальной собственности и её последующей коммерциализацией. Только такое интегрированное и синергетическое взаимодействие всех этих подразделений, объединенных единой стратегией, может обеспечить построение комплексной и эффективной системы управления финансовыми рисками, связанными с ИС.

Особое значение имеет важность формирования стратегии ИС на уровне высшего руководства. Без вовлечения топ-менеджмента и понимания им стратегической и финансовой ценности ИС, ее управление будет фрагментарным и реактивным. Высшее руководство должно определить приоритеты в области ИС, выделить необходимые ресурсы, обеспечить координацию между подразделениями и интегрировать управление рисками ИС в общую систему корпоративного риск-менеджмента и бизнес-стратегию. Только в этом случае можно ожидать устойчивого повышения конкурентоспособности и финансового благополучия компании.

Дискуссия по актуальным вопросам

В современной научной литературе и практической деятельности сложились различные подходы к управлению рисками интеллектуальной собственности, которые зачастую фокусируются на отдельных аспектах, не формируя целостной картины финансового риск-менеджмента. Традиционно значительное внимание уделяется юридическим аспектам ИС, где риски рассматриваются сквозь призму правовой защиты, потенциальных нарушений прав третьих лиц, оспаривания патентов и товарных знаков. Работы таких ученых, как Э. П. Гаврилов, О. С. Гринь, К. М. Жамойдик, В. И. Мухопад, Е. В. Хоменко, А. В. Мотовилина внесли существенный вклад в формирование правовой и учетной базы ИС в России, акцентируя внимание на вопросах регистрации, защиты и отражения ИС в отчетности. Зарубежные исследователи, например, О. Гранстранд и М. Хольгерссон, Н. Могол также рассматривают тенденции и вызовы системы ИС, включая цифровую экономику, но зачастую без детализации именно финансовых рисков и комплексных инструментов их управления.

Юристы и патентные поверенные разрабатывают сложные стратегии регистрации, лицензирования и защиты ИС в судах, а также оценивают риски «свободы использования» (freedom-to-operate). Безусловно, юридический фундамент является критически важным, однако такой подход часто оставляет на втором плане прямые и косвенные финансовые последствия этих рисков, рассматривая их как вторичный результат юридических процессов. Расчеты судебных издержек, штрафов и компенсаций, хотя и являются финансовыми по своей сути, обычно интегрируются в юридический анализ без глубокой проработки стратегий финансового хеджирования или оптимизации портфеля ИС с финансовой точки зрения [\[39\]](#).

Параллельно развиваются операционные подходы, акцентирующие внимание на внутренних процессах управления ИС, таких как учет, инвентаризация, защита конфиденциальности ноу-хау, а также на вопросах кибербезопасности. ИТ-специалисты разрабатывают системы предотвращения утечек данных, мониторинга цифрового пиратства и защиты от киберугроз. Эти концепции направлены на обеспечение непрерывности бизнес-процессов и защиту активов от несанкционированного доступа. Однако, как и в случае с юридическими подходами, финансовый ущерб от операционных

сбоев или кибератак часто рассматривается постфактум, а не как центральный объект прогнозирования и активного финансового управления.

Предлагаемая в настоящей статье модель управления финансовыми рисками ИС существенно отличается от вышеупомянутых подходов своей комплексностью и централизацией финансовой составляющей, превосходя их в нескольких аспектах:

1. Централизация финансового фокуса. В отличие от моделей патентных поверенных, сосредоточенных на правовой стратегии (как у Э. П. Гаврилова или О. С. Гринь), или чисто операционных концепций ИТ-безопасности, наша модель ставит во главу угла финансовую ценность ИС и потенциальные финансовые потери, обусловленные всеми категориями рисков. Она не просто констатирует юридический или операционный риск, а предлагает инструменты для количественной оценки его финансового выражения и финансового хеджирования, что является новым шагом в методологии. Например, вместо простого констатации риска патентного спора, предложена методика оценки его финансовой стоимости, включая прогноз издержек и потерь доходов, что позволяет применять финансовые инструменты для его управления.

2. Интеграция цифровых и глобальных вызовов. Существующие подходы (в том числе у N. Mогоl или Р. Стасяк-Бетлеевской) зачастую не учитывают в полной мере специфические финансовые риски, возникающие в условиях цифровой трансформации и глобальной конкуренции. К таким рискам относятся риски ИИ-генерируемого контента (недостаточно проработанные в правовом поле), потенциальные уязвимости блокчейн-технологий применительно к правам ИС, ускоренное моральное устаревание цифровых продуктов, а также сложности трансграничного налогообложения ИС, что подтверждается работами А. И. Цыгановой. Наша модель предлагает не только их классификацию, но и фреймворки для финансовой оценки этих новых рисков, что является отличительной чертой исследования.

3. Междисциплинарное хеджирование. Модель интегрирует лучшие практики из юридических и операционных подходов, переводя их на язык финансовых последствий и управленческих решений. Это позволяет компании не просто защищать ИС, но и максимально эффективно управлять ее финансовой отдачей, используя такие инструменты, как специализированное страхование ИС, секьюритизация будущих роялти, или механизмы валютного хеджирования (как упоминает И. А. Гусева), что редко является центральным элементом в чисто юридических или ИТ-ориентированных концепциях. Прирост научного знания здесь заключается в создании методологии, которая впервые системно соединяет динамические вызовы цифровой и глобальной среды с конкретными финансовыми инструментами и количественными метриками для управления ИС как финансовым активом, выходя за рамки декларативного признания ее ценности.

Несмотря на растущее признание финансовой значимости интеллектуальной собственности, существуют серьезные проблемы и ограничения в оценке ее финансовых рисков, что часто становится аргументом для скептиков.

Одной из ключевых сложностей является определение вероятности наступления и величины ущерба от рискованных событий. Как количественно оценить вероятность того, что технология, защищенная патентом, морально устареет через три года в связи с прорывным открытием конкурента? Или как точно предсказать финансовый эффект от успеха конкурентной продукции, основанной на принципиально новой ИС? Такие события носят уникальный, часто «черный лебедь» характер, что делает применение

традиционных статистических методов прогнозирования крайне затруднительным. Например, точное прогнозирование появления прорывных технологий-конкурентов в ИИ-сфере с высокой точностью невозможно, что вынуждает опираться на экспертные оценки вероятности в диапазоне от 5% до 25% в год. Точно так же величина ущерба от потери эксклюзивности или судебного проигрыша часто включает в себя не только прямые издержки, но и сложноизмеримую упущенную выгоду, снижение репутации, потерю доли рынка, что вносит высокий уровень неопределенности в финансовые расчеты.

Далее, существует отсутствие унифицированных и общепринятых стандартов для оценки стоимости ИС и ее рисков, что затрудняет принятие решений и сравнение. В отличие от материальных активов или публичных компаний, для которых существуют четкие методологии и рыночные ориентиры, оценка ИС часто носит субъективный характер и сильно зависит от выбранного подхода (доходный, рыночный, затратный). Различные методы могут давать кратно отличающиеся результаты (например, оценка патента доходным методом может превышать затратный в 5–10 раз). Еще менее стандартизованы подходы к оценке риск-скорректированной стоимости ИС. Это создает проблемы не только для внутренних управленческих решений, но и для внешних стейкхолдеров – инвесторов, кредиторов, страховых компаний, которым сложно сравнивать и оценивать интеллектуальные активы различных предприятий.

Актуальна дискуссия о применимости традиционных финансовых инструментов к специфическим, порой «неосязаемым», рискам ИС. Многие классические финансовые инструменты хеджирования (например, производные инструменты) разработаны для рисков с более предсказуемым поведением и четко определенной базовой стоимостью. Риски ИС, такие как моральное устаревание или действия конкурентов, не могут быть напрямую хеджированы на открытых рынках. Хотя рынок страхования ИС развивается, он все еще находится в зачаточном состоянии, предлагает ограниченное покрытие и отличается высокой стоимостью полисов, что делает его недоступным для многих компаний. Я. И. Устинова утверждает, что уникальная и неосязаемая природа ИС делает ее устойчивой к стандартизированным финансовым решениям (Теория и методология учета интеллектуальной собственности: специальность 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика»: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук)

Несмотря на указанные ограничения, утверждения о том, что «неосязаемость» ИС является непреодолимым препятствием для ее финансового управления, следует оспорить. Хотя ИС не имеет физической формы, она проявляется в совершенно осязаемых финансовых потоках и показателях. Она генерирует доход (роялти, лицензионные платежи, продажи продуктов), влияет на затраты (НИОКР, правовая защита), повышает капитализацию компании, а ее потеря приводит к вполне измеримым финансовым убыткам. Например, потеря ключевого патента стоимостью 10 млн руб. из-за морального устаревания может привести к снижению рыночной капитализации компании на 5–10%, а отсутствие адекватной защиты товарного знака в интернете может повлечь за собой ежегодные потери в размере 20–30% потенциальной выручки от продукта.

Основной аргумент в пользу возможности и необходимости количественной оценки и управления финансовыми аспектами ИС, несмотря на ее нематериальный характер, заключается в том, что игнорирование этой области ведет к гораздо большим и систематическим проблемам. Во-первых, это приводит к систематическим недооценкам или переоценкам активов. Если компания не учитывает риски обесценения патентов или неспособности коммерциализировать ноу-хау, она может переоценивать свою балансовую стоимость. И наоборот, игнорирование потенциальной доходности и роста стоимости ключевых товарных знаков может привести к недооценке активов. Любая из

этих ситуаций искажает реальное финансовое положение предприятия. Во-вторых, это вызывает искажение финансовой отчетности. Недостаточный учет рисков ИС в бухгалтерском балансе и отчете о прибылях и убытках делает финансовые результаты менее достоверными и менее сопоставимыми. Это создает сложности для инвесторов, аналитиков и кредиторов, которые не могут получить адекватную информацию о реальной стоимости активов и уровне риска компании. В-третьих, отсутствие финансового управления рисками ИС приводит к ошибочным управленческим решениям. Если руководство не понимает финансовых рисков, связанных с инвестициями в определенные инновации или стратегией защиты ИС, оно может неоптимально распределять ресурсы, упускать возможности для монетизации или подвергать компанию неприемлемым финансовым потерям. Например, компания может инвестировать в высокорисковую технологию без адекватных механизмов хеджирования, или, наоборот, недоинвестировать в защиту ключевого товарного знака из-за недооценки потенциального ущерба от его нарушения.

Таким образом, сложность финансового управления ИС не является основанием для отказа от него, а, напротив, требует разработки более изощренных методов и инструментов. Задача состоит не в том, чтобы сделать ИС «материальной», а в том, чтобы разработать адекватный финансовый инструментарий, который позволит эффективно управлять ее неосязаемой, но финансово значимой природой в условиях непрерывно меняющегося цифрового и глобального экономического ландшафта.

Заключение

Проведенное исследование убедительно демонстрирует, что интеллектуальная собственность в современных условиях является не просто стратегическим, но и высокорисковым финансовым активом, требующим специализированного и комплексного риск-менеджмента. Стремительная цифровая трансформация и обостряющаяся глобальная конкуренция кардинально меняют природу, структуру и масштаб финансовых рисков, сопряженных с ИС, создавая принципиально новые вызовы для компаний.

В ходе работы была разработана уточненная классификация финансовых рисков ИС, которая учитывает специфику цифровой среды, включая такие феномены, как ИИ-генерируемый контент, блокчейн-технологии и киберпиратство. Проанализированное влияние цифровой трансформации выявило, что она становится катализатором ускоренного морального устаревания активов, расширения каналов их несанкционированного использования и изменения моделей монетизации, порождая при этом новые объекты ИС и связанные с ними неопределенности. Глобальная конкуренция, в свою очередь, усиливает риски, обусловленные различиями в международном правовом регулировании, необходимостью постоянного обновления портфеля ИС и сложностью защиты прав в юрисдикциях с ослабленной правовой системой.

Предложенная комплексная модель управления финансовыми рисками ИС, объединяющая стадии идентификации, оценки, разработки стратегий реагирования и непрерывного мониторинга, адаптирует традиционные подходы риск-менеджмента к уникальной специфике нематериальных активов. В исследовании обоснована эффективность специализированных финансовых инструментов, таких как страхование рисков ИС, использование ИС в качестве залогового обеспечения, ее секьюритизация, а также применение механизмов хеджирования валютных рисков в международных лицензионных соглашениях. Эти инструменты доказали свою значимость в минимизации потенциальных финансовых потерь и повышении устойчивости компаний.

Особое внимание уделено необходимости дифференциации предложенных моделей и методик в зависимости от отраслевой специфики и масштабов деятельности предприятия. Для крупного бизнеса требуются многоуровневые системы с широким спектром инструментов, тогда как для малого и среднего предпринимательства необходимы упрощенные, но эффективные фреймворки, адаптированные к ограниченным ресурсам и с учетом специфики их интеллектуальных активов.

Подчеркнута критическая роль междисциплинарного подхода, требующего синергии между юридическими, финансовыми и ИТ-службами, а также необходимость формирования стратегии управления ИС на уровне высшего руководства, что является залогом успешной интеграции риск-менеджмента в общую бизнес-стратегию.

Развенчан скептицизм относительно «неосвязаемости» ИС как препятствия для ее финансового управления. Доказано, что, несмотря на свою нематериальную природу, ИС генерирует вполне осязаемые финансовые потоки и ее риски приводят к реальным экономическим последствиям. Игнорирование этих рисков влечет за собой систематические искажения финансовой отчетности, недооценку или переоценку активов, а также ведет к ошибочным управленческим решениям, подрывая инвестиционную привлекательность и долгосрочную конкурентоспособность компаний.

Результаты исследования формируют основу для совершенствования существующих практик управления финансовыми рисками ИС. Они будут полезны коммерческим организациям при разработке стратегий защиты и монетизации своих интеллектуальных активов, а также финансовым институтам при оценке инновационных проектов. В перспективе дальнейшие исследования могут быть сосредоточены на разработке более точных количественных моделей для оценки специфических финансовых рисков ИС в различных отраслях, а также на изучении влияния новых регуляторных инициатив и развития технологий искусственного интеллекта на методологии риск-менеджмента интеллектуальной собственности.

Библиография

1. Murat A., Saida S., Dzhamilya K. Social and Economic Effects of Digital Transformation // SHS Web of Conferences: International Scientific and Practical Conference on Social Sciences and Humanities: Scientific Challenges of the Development of Modern Society (SHCMS 2023). Grozny, 2023. № 172. С. 1-6. DOI: 10.1051/shsconf/202317202013 EDN: FRUFGT.
2. Simonyan A. Q. Effective change management as a key to the confrontation of organizations in modern competitive conditions // Region and the world. 2021. № 12 (2). С. 123-127.
3. Сысоева Е. В. Инвестиционно-инновационные механизмы как основа экономического роста и инструменты повышения конкурентоспособности организации // Финансовые рынки и банки. 2020. № 6. С. 118-123. EDN: IDFWZE.
4. Мухопад В. И. Диссертационный совет в сфере экономики и управления интеллектуальной собственностью необходим // Патенты и лицензии. Интеллектуальные права. 2022. № 5. С. 42-44. EDN: SLLKBL.
5. Хоменко Е. В. Теоретические основания и проблемные области экономических исследований в сфере интеллектуальной собственности // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2020. № 3. С. 139-152. DOI: 10.24411/2071-6435-2020-10030 EDN: PKTXVP.
6. Жамойдик К. М. Учет и контроль результатов интеллектуальной деятельности // Право в Вооруженных Силах-Военно-правовое обозрение. 2022. № 3 (296). С. 100-106. EDN:

XLPIFF.

7. Гринь О. С. Учет прав на результаты интеллектуальной деятельности в научных и образовательных организациях // Журнал Суда по интеллектуальным правам. 2021. № 3 (33). С. 52-60. EDN: BACCVB.
8. Гаврилов Э. П. Как развивается право интеллектуальной собственности в России? // Патенты и лицензии. Интеллектуальные права. 2021. № 1. С. 23-28. EDN: QDQZMJ.
9. Granstrand O., Holgersson M. Intellectual Property // The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Consumption and Consumer Studies. 2015. С. 1-5.
10. Mogol N. Trends and Challenges of the Intellectual Property System in the Digital Economy // Intellectus. 2022. № 1. С. 51-60.
11. Stasiak-Betlejewska R. Industrial Property Protection in the Context of Enterprises' Intangible Assets Security // System Safety: Human-Technical Facility-Environment. 2020. № 2 (1). С. 340-348. DOI: 10.2478/czoto-2020-0042 EDN: FUTWCA.
12. Мотовилина А. В. Интеллектуальная собственность: ее сущность, объекты и роль в инновационной экономике государств // Тенденции развития науки и образования. 2022. № 81-5. С. 58-60. DOI: 10.18411/trnio-01-2022-186 EDN: QNDZEE.
13. Калухова В. Ф. Идеальная модель рыночной экономики // Учет и контроль. 2024. № 7. С. 24-28. DOI: 10.36871/u.i.k.2024.07.01.004 EDN: FROHZA.
14. Voronkov G. N. Current State and Problems of the Intellectual Property Market // Components of Scientific and Technological Progress. 2021. № 3 (57). С. 16-18. EDN: FGBUBG.
15. Мокрова Л. П. Управленческие и этические особенности нематериальных активов и репутации // Инновации и инвестиции. 2025. № 1. С. 95-98. EDN: PTYWCX.
16. Романовская О. В. Экономика и право, современные риски и человеческий капитал // Права человека и феномен гибридизации угроз: Сборник статей по материалам IV Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 18 июня 2021 года. Пенза: Пензенский государственный университет, 2021. С. 45-54. EDN: ZKHKGD.
17. Сикаев Т. А. Факторы стоимости цифровых интеллектуальных активов // Актуальные вопросы современной науки и образования в ознаменование 80-летия Победы в Великой Отечественной войне 1941–1945 годов: Материалы XII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Мурманск, 26 февраля 2025 года. Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью "Издательский дом "Среда", 2025. С. 246-250. DOI: 10.31483/r-127108 EDN: THSIDG.
18. Овчинников В. А. Сущность доходов, расходов и финансовых результатов на предприятии // Финансы хозяйствующих субъектов: современные проблемы и пути их решения: Сборник трудов преподавателей, аспирантов, магистрантов, студентов по материалам IV Межкафедрального научно-практического семинара, Симферополь, 19 февраля 2020 года. Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2020. С. 130-131. EDN: TOBMXN.
19. Дорофеева В. Д. О формировании единого подхода к разработке индикаторов риска нарушения обязательных требований в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций // XXVI Туполевские чтения (школа молодых ученых): Материалы Международной молодёжной научной конференции. Сборник докладов, Казань, 09-10 ноября 2023 года. Казань: ИП Сагиев А.Р., 2023. С. 1954–1958. EDN: GULSQQ.
20. Кучеренко А. Ю., Монин С. А. Финансовые риски компании // Современные вызовы и перспективы их решения: от теории к практике: материалы Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов, магистрантов и студентов, Краснодар, 10 апреля 2024 года. Краснодар: Краснодарский кооперативный институт (филиал) автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации "Российский университет кооперации",

2024. С. 220-226. EDN: WXRCLZ.

21. Цыганова А. И. Сущность механизма трансфертного ценообразования и риски международных компаний, возникающие при его применении // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2023. № 20 (128). С. 93-100. DOI: 10.21686/2413-2829-2023-2-93-100 EDN: ZWJSES.

22. Ермолина Л. В., Хорева А. А. Цифровизация экономики как инновационный путь развития государства // Актуальные проблемы науки и образования в условиях современных вызовов: сборник материалов XXI Международной научно-практической конференции, Москва, 24 мая 2023 года. Том Часть 2. Москва: Печатный цех, 2023. С. 184-188. EDN: INHSGN.

23. Корнев А. К., Максимцова С. И. Как обеспечить рост производства продукции обрабатывающей промышленности // Проблемы прогнозирования. 2020. № 5 (182). С. 108-119. DOI: 10.1134/S107570072005010X EDN: ARXOOA.

24. Харитонов Ю. С. Цифровой комплаенс рекомендательных систем платформ электронной торговли: вопросы правового обеспечения открытости // Законы России: опыт, анализ, практика. 2024. № 6. С. 19-23. EDN: RVYSFR.

25. Смирнов А. Д. Макрофинансы: сигмоидная динамика денег, долга и богатства // Экономический журнал Высшей школы экономики. 2023. № 27 (3). С. 317-363. DOI: 10.17323/1813-8691-2023-27-3-317-363 EDN: SNTHSL.

26. Долотов А. Ю. Churn rate: как уменьшить отток пользователей // Интернет-маркетинг. 2010. № 6. С. 362-366. EDN: MZDBPD.

27. Григорян С. А. Цифровые активы для инвестирования и их безопасность // Технологическая независимость и конкурентоспособность Союзного Государства, стран СНГ, ЕАЭС и ШОС: Сборник статей VI Международной научно-технической конференции. В 3-х томах, Минск, 06-08 декабря 2023 года. Минск: Белорусский государственный технологический университет, 2023. С. 150-154. EDN: FBWBIQ.

28. Гайдуков А. В., Киреев Н. Н., Веселова Н. Ю. Как блокчейн может изменить систему учета и контроля за перемещением товаров через границу // Вектор науки: вызовы современности: Материалы международной научно-практической конференции научно-педагогических работников, магистрантов и студентов, Краснодар, 18 декабря 2024 года. Краснодар: Краснодарский кооперативный институт (филиал) автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации "Российский университет кооперации", 2024. С. 65-70. EDN: YNQRNХ.

29. Саргисян А. Г. Анализ киберрисков при взаимодействии с криптовалютой: технология блокчейн // Страхование право. 2021. № 1 (90). С. 57-61. EDN: IVLTLF.

30. Комаров А. С. Роль межгосударственных договоров в унификации регулирования трансграничных торговых сделок // Юридический мир. 2022. № 1. С. 67-77. DOI: 10.18572/1811-1475-2022-1-67-72 EDN: PFLECF.

31. Цирихова А. Р. Рынок совершенной конкуренции: преимущества и недостатки // Учет и контроль. 2022. № 10. С. 33-36. EDN: HNXCTJ.

32. Галстян А. Т. Оценка рисков внешней среды инвестиционных проектов методом линейной интерполяции показателей // Проблемы социально-экономического развития: Поиски, Перспективы, Решения: Сборник научных статей. Ереван: ООО "ИНФОКОПИ", 2022. С. 251-259. EDN: TDTEWE.

33. Иванов А. В. Анализ и классификация финансовых правонарушений в инвестиционной сфере // Развитие теории и механизмов повышения устойчивости, инновационности и конкурентоспособности пространственного развития экономики регионов: сборник материалов Международной научно-практической конференции, Самара, 24 марта 2025 года. Самара: Самарама, 2025. С. 208-212. EDN: UGPURJ.

34. Исаева Ш. М., Мамедова М. К. Методы управления инвестиционными рисками // Социально-экономическое развитие регионов: новые вызовы, угрозы и пути их преодоления: Материалы национальной научно-практической конференции с международным участием, проведенной в рамках проекта "Безопасный регион для молодого поколения" Программы разв. Элиста: Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова, 2024. С. 154-157. EDN: UDSFVS.
35. Польшенко М. А. Анализ рисков в информационной среде // Молодой исследователь Дона. 2023. № 8 (42). С. 55-62. EDN: GLXCXU.
36. Федорец А. Г. Качественные и количественные методы оценки величины риска // Безопасность и охрана труда. 2021. № 4 (89). С. 24-32. DOI: 10.54904/52952_2021_4_24 EDN: MOSILP.
37. İge M., Akarçay Ö. A. EBIT EBITDA'nın Tanımlanması ve Kullanımına İlişkin Öneriler (Recommendations on Defining and Using of EBIT EBITDA) // Turk Turizm Arastirmalari Dergisi. 2021. № 2 (3). С. 220-239.
38. Гусева И. А. Трансформация целей использования производных финансовых инструментов в современной экономике // Сибирская финансовая школа. 2021. № 3 (143). С. 83-87. DOI: 10.34020/1993-4386-2021-3-83-87 EDN: OMNLTX.
39. Репьева А. М. Некоторые вопросы права интеллектуальной собственности // Актуальные проблемы частного права и процесса: Сборник материалов международной научно-теоретической конференции адъюнктов, аспирантов, соискателей, курсантов и студентов, Рязань, 22 марта 2024 года. Рязань: Индивидуальный предприниматель Коняхин Александр Викторович, 2024. С. 127-130. EDN: PDBUZN.

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом исследования в рецензируемом исследовании выступает управление финансовыми рисками, связанными с интеллектуальной собственностью (ИС), автор фокусируется на финансовых аспектах этих рисков — их идентификации, оценке, минимизации и контроле.

Методология исследования базируется на сочетании использования общенаучных методов (системный подход, анализ, синтез, индукция, дедукция, обобщение, сравнение, классификация) и специальных методов финансового анализа, риск-менеджмента, сравнительного анализа, статистических методов, экономико-математическое моделирование и метода экспертных оценок.

Актуальность исследования авторы связывают с возрастающим значением интеллектуальной собственности как ключевого нематериального актива и фундаментального фактора конкурентоспособности компаний в условиях современной экономики, с нарастающими вызовами, обусловленными цифровой трансформацией и обострением глобальной конкуренции.

Научная новизна исследования авторами изложена в четырех пунктах, она заключается в детализации классификация финансовых рисков в условиях развития искусственного интеллекта и киберпиратства; разработке модели управления финансовыми рисками интеллектуальной собственности; предложенных методиках количественной оценки трудноизмеримых рисков (моральное устаревание, упущенная выгода от пиратства) и адаптации применения специализированных финансовых инструментов для управления рисками интеллектуальной собственности.

Используемый авторами стиль изложения материала соответствует жанру научной

публикации.

Структурно в тексте статьи выделены разделы, озаглавленные следующим образом: Введение, Теоретические основы и классификация финансовых рисков, связанных с интеллектуальной собственностью, Влияние цифровой трансформации и глобальной конкуренции на финансовые риски ИС, Методология и инструменты управления финансовыми рисками ИС, Дискуссия по актуальным вопросам, Заключение и Библиография.

В рецензируемой работе авторы предлагают комплексную модель управления финансовыми рисками интеллектуальной собственности, актуализированную для вызовов цифровой трансформации и глобальной конкуренции, обосновывают применение специализированных финансовых инструментов для их минимизации.

Библиографический список включает 40 источников – научные публикации российских и зарубежных авторов по рассматриваемой теме на русском языке и иностранных языках. В тексте публикации имеются адресные отсылки к списку литературы, подтверждающие наличие апелляции к оппонентам.

Из недостатков стоит отметить следующие. Во-первых, приведенные в статье формулы не сопровождаются численными расчетами и апробацией методик, а в тексте отсутствует нумерация формул. Во-вторых, в библиографии имеются источники на армянском языке (2, 32), это не согласуется с принятыми редакцией Правилами оформления списка литературы, согласно которым «список литературы (References) приводится на русском и английском языках», и может затруднить их восприятие частью читательской аудитории. Также для соблюдения указанных правил из раздела «Библиография» надо исключить диссертацию (источник под номером 40), упомянув ее «в тексте статьи в скобках, наряду с прочими комментариями и примечаниями авторов».

Тема статьи актуальна, материал соответствует тематике журнала «Финансы и управление», может вызвать интерес у читателей, но нуждается в доработке в соответствии с высказанными замечаниями.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Корпоративная практика, связанная с управлением объектами, основанными на интеллектуальной собственности, как правило, связана с весьма сложными вопросами их учета, налогообложения, финансового управления. Переход к цифровым технологиям, другому уровню международной конкуренции поставил эти вопросы в новые условия, создающие ряд обстоятельств и рисков, которые менеджеры должны учитывать. Именно этим аспектам посвящено представленное исследование, что определяет его актуальность.

Предмет исследования представлен совокупностью финансовых рисков, возникающих в результате управления объектами интеллектуальной собственности.

Методология исследования представлена в работе и включает методы анализа и синтеза, обобщения, метод классификаций и прогнозирования вероятности, сравнительный анализ, риск-менеджмент, контент-анализ и некоторые другие.

Научная новизна исследования сформирована несколькими авторскими результатами, к которым следует отнести классификацию видов финансовых рисков; потери организаций, возникающие под влиянием цифровых технологий и новых условий; обоснования к расчету потенциального ущерба или упущенной выгоды от использования объекта интеллектуальной собственности.

Статья обладает практической ценностью, поскольку в ней приведены конкретные методики, классификации, выводы. Их можно адаптировать при разработке стратегии управления объектами интеллектуальной собственности и корпоративными рисками.

Статья имеет хороший теоретико-методологический фундамент, но в ней отсутствует прикладная составляющая, вытекающая из анализа современной практики. Замечание по этому поводу будет приведено далее.

Статья выполнена в научном стиле, имеет логику исследования, в котором последовательно раскрыты поставленные задачи. Структура вполне соответствует требованиям, предъявляемым к статьям в журналы издательства. С точки зрения содержания представленная работа может быть охарактеризована как исследование, включающее авторскую позицию по изучаемой проблеме.

Библиография представлена достаточно обширным списком источников, современных с позиций их периода их публикации. Апелляция к оппонентам приведена в работе, автор опирается на мнения разных экспертов, однако, в ряде случаев, выдвигает свои предположения.

Статья вызовет интерес у читателей в научных кругах, также она будет интересна практикующим специалистам финансового направления, аудиторам, менеджерам.

Замечания к представленному материалу:

- отсутствует обзор какой-либо статистики, характеризующей использование объектов интеллектуальной собственности в хозяйственной практике в России (какие нематериальные активы имеют место на практике, какие из них приносят наибольшие доходы, какие организации или корпорации обладают значительными активами такого вида);

- следует ли как-то дифференцировать предложения автора, связанные с разработанной моделью и методикой оценки упущенной выгоды/ ущерба, по отраслям, масштабам деятельности (крупный и малый бизнес)? В тексте на этот вопрос нет ответа. Это требует пояснений, какова позиция автора?

Рекомендуем статью к публикации после доработки по замечаниям.

Результаты процедуры окончательного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

На рецензирование представлена статья на тему «Управление финансовыми рисками, связанными с интеллектуальной собственностью, в условиях цифровой трансформации и глобальной конкуренции» для опубликования в журнале «Финансы и управление». Предметом исследования является система управления финансовыми рисками, возникающими в процессе создания, использования и коммерциализации объектов интеллектуальной собственности (ИС) в современных условиях. Автор фокусируется на комплексном анализе данных рисков, их классификации, методологии оценки и инструментах хеджирования, что соответствует заявленному названию статьи. Методологическая основа работы является комплексной и включает как общенаучные методы (анализ, синтез, классификация), так и специальные: финансовый анализ, экономико-математическое моделирование (включая методы оценки вероятности и последствий рисков событий), сравнительный анализ и метод экспертных оценок. Предложенные автором оригинальные формулы для количественной оценки ущерба от морального устаревания ИС и рисков, связанных с ИИ-генерируемым контентом, демонстрируют глубокую проработку методического аппарата и соответствуют

современным тенденциям в риск-менеджменте. Актуальность темы не вызывает сомнений. В условиях перехода к экономике знаний и цифровой трансформации ИС становится ключевым нематериальным активом и фактором конкурентоспособности. Как справедливо отмечают О. Гранстранд и М. Хольгерссон, управление портфелем ИС переходит из юридической плоскости в стратегическую и финансовую [9]. Работа отвечает на острый запрос со стороны бизнеса и научного сообщества на разработку практических инструментов управления финансовыми рисками ИС, усугубленными цифровизацией и глобализацией. Приведенные автором данные Роспатента за 2024 год (рост числа заявок на 9,4%) подтверждают динамику развития сферы ИС в России и растущие сопутствующие риски. Научная новизна исследования заключается в следующем. Разработана детализированная классификация финансовых рисков ИС, интегрирующая вызовы цифровой среды (риски ИИ-генерируемого контента, уязвимости блокчейна, новые формы киберпиратства), что расширяет традиционные, в основном правовые, подходы. Предложены авторские методики количественной оценки специфических финансовых рисков ИС (моральное устаревание, риски ИИ), адаптирующие аппарат риск-менеджмента к нематериальным активам. Обоснована необходимость и предложены механизмы дифференциации подходов к управлению рисками ИС для компаний различных отраслей и масштабов (крупный бизнес и МСП), что повышает практическую ценность исследования. Стиль, структура, содержание работы соответствуют предъявляемым требованиям. Статья имеет четкую логическую структуру, последовательно раскрывающую все аспекты исследования. Стиль изложения научный, терминология используется корректно. Содержание полностью соответствует заявленному названию и цели. Текст написан грамотным литературным языком, нарушений правил орфографии и пунктуации не обнаружено. Список литературы обширен (39 источников) и включает как классические работы, так и современные исследования российских и зарубежных авторов. Однако следует отметить, что часть источников (например, [1], [3], [22], [26]) не являются рецензируемыми научными публикациями или слабо связаны с темой финансовых рисков, что несколько снижает академический вес библиографии. Для соответствия стандартам ВАК рекомендуется сделать акцент на публикациях в ведущих отечественных и международных журналах по финансам и риск-менеджменту за последние 2-3 года. Апелляция к оппонентам присутствует, но неявная. Автор может столкнуться с вопросами относительно практической применимости предложенных формул в условиях высокой субъективности и неопределенности при оценке ключевых параметров (например, вероятности устаревания или репутационного ущерба). Оппоненты могут также усомниться в доступности и развитости таких инструментов хеджирования, как специализированное страхование ИС или его секьюритизация, для широкого круга российских компаний, особенно МСП. Выводы работы являются логичными и обоснованными. Они имеют высокую практическую значимость для финансовых директоров, риск-менеджеров, руководителей инновационных компаний, а также для представителей банковского и страхового секторов, занимающихся оценкой залоговой стоимости активов и рисков финансирования. Статья безусловно вызовет интерес у научного сообщества, занимающегося проблемами управления рисками, оценки бизнеса и интеллектуального капитала. Таким образом, представленная статья «Управление финансовыми рисками, связанными с интеллектуальной собственностью, в условиях цифровой трансформации и глобальной конкуренции» является серьезной, завершенной научной работой, отличающейся актуальностью, научной новизной и практической значимостью. Методологический аппарат проработан на высоком уровне. Структура и содержание соответствуют требованиям, предъявляемым к публикациям в журналах, входящих в перечень ВАК. Статья рекомендуется к опубликованию после незначительной доработки

библиографического списка. Автору рекомендуется заменить часть источников на более релевантные и авторитетные публикации в рецензируемых научных журналах за последние 2-3 года, связанные с проблематикой финансовых рисков и управления ИС, что повысит академическое качество работы и ее соответствие строгим критериям ВАК.

Англоязычные метаданные

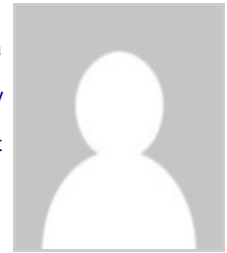
Diagnosis of behavioral characteristics of employees prone to opportunistic behavior

Yuzhakova Ninel Aleksandrovna

Postgraduate student; Faculty of Public Administration; Lomonosov Moscow State University

140016, Russia, Moscow region, Lyubertsy, md. Zenino Residential complex Airplane, 46 Helicopter street

✉ uzhakova.n@mail.ru



Abstract. The research subject is behavioral characteristics of employees prone to opportunistic behavior in the corporate environment. The research goal is the identification of behavioral characteristics of employees prone to opportunistic behavior and to develop practical recommendations for its diagnosis and prevention at both the personnel selection stage and during the work process.

In achieving this goal, the following tasks were addressed: 1. An analysis of personality typology and behavioral patterns characteristic of employees prone to opportunistic behavior was conducted. 2. Models and theoretical approaches to explaining corporate fraud (fraud triangle, MICE model, fraud diamond, etc.) were summarized. 3. Key behavioral indicators of deviant behavior were systematized in the context of pre- and post-contractual interactions. 4. Recommendations for identifying employees with a high level of ethical risk and reducing the likelihood of internal violations were formulated, including psychodiagnostic, organizational-cultural, and control-analytical measures. The research methodology includes analysis and synthesis of domestic and foreign scientific literature in the fields of organizational behavior, applied psychology, and corporate security; comparative analysis of fraud risk models. The scientific novelty lies in the integration of behavioral and organizational-structural approaches to interpreting opportunistic behavior, as well as in the proposal of a comprehensive risk assessment and monitoring system for employees in the dynamics of labor relations. The article substantiates the need for a differentiated approach to diagnosing deviant behavior at the pre-contractual and post-contractual stages. Examples of possible incidents of intra-firm opportunism are discussed, including cases of data leaks and abuses in the IT sphere, which confirm the significance of developing preventive and adaptive control mechanisms. Many organizations struggle to manage the risk of opportunism from employees as it is often an uncomfortable topic for discussion and exposure to the public eye. Therefore, identifying workers prone to opportunism is an important step in investigating opportunistic behavior, as the speed and manner of detecting opportunism can significantly influence the scale of opportunism and can affect the company's employees: they will know that fraud will eventually be detected and will lead to certain sanctions. This will help reduce the frequency of wrongful actions in the future.

Keywords: opportunism, opportunistic behavior, corporate fraud, corporate fraud prevention, employee personality traits, fraud triangle, employee deviant behavior, prevention of opportunistic behavior, psychodiagnostics of job applicants, organizational ethical climate

References (transliterated)

1. Allan R. Fraud-the human face of fraud: understanding the suspect is vital to any investigation // CA Magazine-Chartered Accountant. – 2003. – T. 136. – № 4. – S. 39-

- 40.
2. Duffield G. M., Grabosky P. N. The Psychology of Fraud: Australian Institute of Criminology // Australian Institute of Criminology GPO Box. – 2001. – Т. 2944. – С. 4-11.
3. Centre for counter fraud studies. URL: <https://www.port.ac.uk/research/research-centres-and-groups/centre-for-counter-fraud-studies> (data obrashcheniya: 03.05.2025).
4. Minnullin M. M. i dr. Analiz prichin trudovogo opportunizma personala meditsinskoj organizatsii // Vestnik sovremennoy klinicheskoy meditsiny. – 2024. – Т. 17. – №. Prilozhenie 1. – С. 40-47. DOI: 10.20969/VSKM.2024.17(supl.1).40-47 EDN: OVTFJS.
5. Pavlova M. V., Dzyubenko M. M., Nartova-Bochaver S. K. Shkala organizatsionnogo tsinizma: adaptatsiya russkoyazychnoy versii // Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo. – 2022. – Т. 13. – № 3. – С. 184-200. DOI: 10.17759/sps.2022130311 EDN: QAEJDJ.
6. Bezobrazova Yu. V. Sushchnost' opportunizma rabotnikov i ego prichiny // Chelyabinskii gumanitarii. – 2010. – № 1 (10). – С. 10-14. EDN: NURGAN.
7. Evseenkova K. Yu., Steklova O. E. Vovlechnost' personala kak sposob motivatsii // Vestnik Ul'yanovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. – 2014. – № 3 (67). – С. 56-58. EDN: STXSCT.
8. Lozina O. I., Tutov L. A. Opportunisticheskoe povedenie i konkurentosposobnost' rabotnika v sovremennoy organizatsii // Nauchnye issledovaniya ekonomicheskogo fakul'teta. Elektronnyi zhurnal. – 2019. – Т. 11. – № 1 (31). – С. 21-29.
9. Van Akkeren J. Fraud triangle: Cressey's fraud triangle and alternative fraud theories // Encyclopedia of Business and Professional Ethics. – 2018. – С. 917-920.
10. Suryandari, N. N. A., Yadnyana, I. K., Ariyanto, D., & Erawati, N. M. A. Implementation of fraud triangle theory: A systematic literature review // Journal of Governance & Regulation. – 2023. – Т. 12. – № 3. – С. 90-102. DOI: 10.22495/jgrv12i3art10. EDN: XXXMYB.
11. Kassem R., Higson A. The new fraud triangle model // Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences. – 2012. – Т. 3. – № 3. – С. 191-195.
12. Bierstaker J. et al. Academic fraud and remote evaluation of accounting students: An application of the fraud triangle // Journal of Business Ethics. – 2024. – С. 1-23.
13. Cohen J. et al. Corporate fraud and managers' behavior: Evidence from the press. – Springer Netherlands, 2012. – С. 271-315.
14. Lister L. M. A practical approach to fraud risk: comprehensive risk assessments can enable auditors to focus antifraud efforts on areas where their organization is most vulnerable // Internal Auditor. – 2007. – Т. 64. – № 6. – С. 61-66.
15. Schuchter A., Levi M. The fraud triangle revisited // Security Journal. – 2016. – Т. 29. – № 2. – С. 107-121. DOI: 10.1057/sj.2013.1. EDN: FKWYAI.
16. Vona L. W. Fraud risk assessment: Building a fraud audit program. – John Wiley & Sons, 2014. – С. 143-156.
17. Albrecht W. S., Howe K. R., Romney M. B. Deterring fraud: the internal auditor's perspective. – Inst of Internal Auditors, 1984. – С. 169.
18. Hudayati A., Nisa T. K., Sanusi Z. M. Financial pressure and related party transactions on financial statement fraud: fraud triangle perspective // International Journal of Business and Emerging Markets. – 2022. – Т. 14. – № 2. – С. 213-230. DOI: 10.1504/ijbem.2022.121903. EDN: NTQRMV.
19. Kassem R., Higson A. The new fraud triangle model // Journal of Emerging Trends in

- Economics and Management Sciences. – 2012. – Т. 3. – № 3. – С. 191-195.
20. Wolfe D. T., Hermanson D. R. The fraud diamond: Considering the four elements of fraud. – 2004. – С. 5.
21. Desai N. Understanding the theoretical underpinnings of corporate fraud // Vikalpa. – 2020. – Т. 45. – № 1. – С. 25-31. DOI: 10.1177/0256090920917789. EDN: QCIJTU.
22. Padgett S. Profiling the fraudster: Removing the mask to prevent and detect fraud. – John Wiley & Sons, 2014. – С. 69.
23. Merkulova A. R., Grebenkina S. A. Korporativnoe moshennichestvo: sushchnost' i vzaimosvyaz' so stilem rukovodstva // Vestnik Akademii znaniy. – 2024. – № 3 (62). – С. 616-621. EDN: LWDNUP.
24. Vousinas G. L. Advancing theory of fraud: the SCORE model // Journal of Financial Crime. – 2019. – Т. 26. – № 1. – С. 372-381.
25. Mansor N., Abdullahi R. Fraud triangle theory and fraud diamond theory: Understanding the convergent and divergent for future research // International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Science. – 2015. – Т. 1. – № 4. – С. 38-45.
26. AICPA. URL: <https://www.aicpa.org/home> (data obrashcheniya: 15.05.2025).
27. Ulrich D. HR at a crossroads // Asia Pacific Journal of Human Resources. – 2016. – Т. 54. – № 2. – С. 148-164.
28. Voitkovskaya I. V. "Zolotyie parashyuty" v SShA i Rossii: kak eto rabotaet? // Rossiiskoe pravo: obrazovanie, praktika, nauka. – 2020. – № 4.
29. Nikonenko E. S. Razvitie metodov bor'by s fal'sifikatsiei otchetnosti v praktike SShA // Sovremennyye tendentsii i innovatsii v nauke i proizvodstve. – 2021. – С. 2521-2523. EDN: GCGLKN.
30. Yan' Yu. Issledovanie rasprostranennykh sredstv finansovogo moshennichestva na predpriyatiyakh i osnovnykh punktakh audita // Modern Economy Success. – 2020. – № 6. – С. 279-285. EDN: GIVOMS.
31. Bataeva B. S., Karpov N. A. Vliyaniye faktorov korporativnogo upravleniya na uroven' raskrytiya ESG-informatsii rossiiskimi publichnymi kompaniyami // Upravlenets. – 2023. – Т. 14. – № 3. – С. 30-43. DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-3-3 EDN: PSGVTW.
32. MacNeil I., Esser I. M. The emergence of 'comply or explain' as a global model for corporate governance codes // European Business Law Review. – 2022. – Т. 33. – № 1.
33. Lievens F., Slaughter J. E. Employer image and employer branding: What we know and what we need to know // Annual review of organizational psychology and organizational behavior. – 2016. – Т. 3. – № 1. – С. 407-440.
34. Zaichikhina D. A. Well-being programmy kak instrument tekhnologii upravleniya personalom organizatsii // Vestnik nauki. – 2023. – Т. 1. – № 6 (63). – С. 129-132. EDN: AONJBP.
35. Salas-Vallina A., Alegre J., López-Cabralés Á. The challenge of increasing employees' wellbeing and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal // Human Resource Management. – 2021. – Т. 60. – № 3. – С. 333-347.
36. Nikolaev N. A. Povysheniye urovnya sootvetstviya funktsii upravleniya personalom tselyam predpriyatiya kak faktor snizheniya opportunizma sotrudnikov // Vestnik NGU. Seriya: Sotsial'no-ekonomicheskie nauki. – 2017. – № 1.
37. Bekiaris M., Papachristou G. Corporate and accounting fraud: Types, causes and fraudster's business profile // Corporate Ownership & Control. – 2017. – Т. 15. – № 1. – С. 467-475.

38. Dyck A., Morse A., Zingales L. How pervasive is corporate fraud? // Review of Accounting Studies. – 2024. – Т. 29. – № 1. – S. 736-769.
39. Lin B. et al. Why do employees commit fraud? Theory, measurement, and validation // Frontiers in Psychology. – 2022. – Т. 13. – S. 1026519. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1026519. EDN: CGAOPL.
40. Airchild R., Marnet O. Cycles of corporate fraud: a behavioural economics approach // Research Handbook on Corporate Board Decision-Making. – Edward Elgar Publishing, 2022. – S. 367-401.
41. Glinskii V. V., Serga L. K. Vzaimosvyaz' narushenii ekologicheskogo zakonodatel'stva i veroyatnogo iskazheniya finansovoi otchetnosti // Vserossiiskii ekonomicheskii zhurnal. – 2019. – Т. 49. – № 10. – S. 78-93.
42. Owusu G. M. Y., Koomson T. A. A., Donkor G. N. A. A scientometric analysis of the structure and trends in corporate fraud research: a 66-year review // Journal of Financial Crime. – 2024. – Т. 31. – № 3. – S. 629-651.
43. Sorensen J. The Time Dimension of Corporate Fraud // Shorting Fraud: How to Uncover and Profit from Fraudulent Companies. – Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. – S. 77-86.
44. Ibrahim U. S. G., Yusof R. B., Ibrahim H. I. B. The role of employee onboarding training program in mitigating deviant workplace behavior: Job satisfaction as a mediator // Global Business and Management Research. – 2022. – Т. 14. – № 3s. – S. 983-1007.

The use of discriminant analysis for forecasting the limits of achievable growth of industrial enterprises.

Bobkov Aleksandr Leonidovich

PhD in Technical Science

Associate Professor; Department of Management Theory and Business Technologies; Plekhanov Russian University of Economics

125239, Moscow, 33 Matros Zheleznyak Boulevard, building 1, block 31

✉ Bobkov.AL@rea.ru



Abstract. The subject of the research is enterprises in the metallurgical industry of the Czech Republic. The choice of metallurgical enterprises in the Czech Republic as the object of research is due to the existence of a previously constructed development model of the production structure for such enterprises. The aim of the research is to forecast changes in the production structure of industrial enterprises during their growth and development. The article proposes the use of discriminant analysis to predict the limits of achievable growth for industrial enterprises within the existing production structure. Previously, a methodology for statistical forecasting of the limits of achievable growth using key predictors of organizational transformation was developed. However, unlike the statistical forecasting methodology, the use of discriminant analysis significantly reduces the labor intensity of calculations required to identify the boundaries of achievable growth of an organization within the existing production structure. Discriminant analysis was chosen as the method for conducting the research. The analysis was conducted using Wilks' method with the aid of IBM SPSS Statistics software. The choice of Wilks' method is based on its ability for algorithmic variable selection, ensuring high accuracy of the resulting model. The scientific novelty of the research lies in the scientific justification for the possibility of using discriminant analysis to forecast changes in the

production structure of industrial enterprises in the process of their growth and development, based on the production structure development model. Previously, similar studies had not been conducted due to the lack of models that allow for the identification of levels of production structure development and their grouping according to these levels. The discriminant function obtained from the research results provides high accuracy in forecasting (99.7% of initial observations were classified correctly), allowing it to be used for predicting changes in the type of production structure in accordance with the development model of the production structure. The calculation of the values of the constructed discriminant function for the selected industrial enterprise allows for the classification of the enterprise (industrial enterprise, segmented enterprise, etc.) with high probability based on the previously developed production structure development model, as well as predicting directions for its further development within the existing production structure. Thus, the results of the conducted research demonstrate the potential for using the obtained statistical model to forecast changes in the production structure of industrial enterprises.

Keywords: organizational transformation, production structure development, Czech Republic, metallurgical enterprises, IBM SPSS Statistics, Wilks' method, discriminant analysis, forecasting, organizational development management, change management

References (transliterated)

1. Balyasnikova, E.V. Primenenie diskriminantnogo analiza dlya diagnostiki krizisnykh situatsii na predpriyatii [Tekst] // Fundamental'nye issledovaniya. – 2009. – № 5. – S. 139-140.
2. Binner, Kh. Upravlenie organizatsiyami i proizvodstvom: ot funktsional'nogo menedzhmenta k protsessnomu [Tekst] / Khartmut Binner; Per. s nem. – M.: Al'pina Pablishez, 2010. – 282 s. (Seriya "Proizvodstvennyi menedzhment"). EDN: QTVGRF.
3. Bobkov, A.L. Verifikatsiya modeli evolyutsii proizvodstvennoi struktury metallurgicheskikh predpriyatii Cheshskoi Respubliki s ispol'zovaniem klasternogo analiza [Tekst] // Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova. – 2022. – T. 19. – № 3 (123). – S. 43-51. DOI: 10.21686/2413-2829-2022-3-43-51 EDN: TAVVKB.
4. Bobkov, A.L. Issledovaniya zakonomernostei organizatsionnogo razvitiya: teoriya i prakticheskoe primeneniye. Monografiya. [Tekst] / A.L. Bobkov. – M.: Rusains, 2022. – 176 s. EDN: LQXSRL.
5. Bobkov, A.L. Metodologicheskie podkhody k upravleniyu dolgosrochnym razvitiem organizatsii [Tekst] // Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova. – 2025. – T. 22. – № 1 (139). – S. 168-176. DOI: 10.21686/2413-2829-2025-1-168-176 EDN: BMQTAM.
6. Bobkov, A.L. Prognozirovaniye predelov dostizhimogo rosta organizatsii s ispol'zovaniem klyuchevykh prediktorov organizatsionnoi transformatsii [Tekst] // Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova. – 2024. – T. 21. – № 3 (135). – S. 30-37. DOI: 10.21686/2413-2829-2024-3-30-37 EDN: SQWZBS.
7. Bobkov, A.L. Prognozirovaniye predelov dostizhimogo rosta organizatsii s ispol'zovaniem diskriminantnogo analiza [Tekst] // Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. – 2025. – T. 15. – № 2. – S. 1097-1112. DOI: 10.18334/epp.15.2.122652 EDN: GXHRTK.
8. Zhdanov, V.Yu., Zhdanov, I.Yu. Finansovyi analiz predpriyatii s pomoshch'yu koeffitsientov i modelei: uchebnoye posobie [Tekst] / V.Yu. Zhdanov, I.Yu. Zhdanov. –

М.: Просpekt, 2024. – 176 s.

9. Vinston, U. Biznes-modelirovanie i analiz dannykh. Reshenie aktual'nykh zadach s pomoshch'yu Microsoft Excel. 5-e izdanie. [Tekst] / Uein. – SPb.: Piter, 2019. – 864 s.
10. Daft, R., Merfi, Dzh., Uilmot, Kh. Organizatsionnaya teoriya i dizain. [Tekst] / R. Daft, Dzh. Merfi, Kh. Uilmot. – SPb.: Piter, 2013. – 640 s.
11. Denisov, I.V., Bobkov, A.L. Upravlenie razvitiem firmy: ekonomiko-tekhnologicheskii podkhod: monografiya [Tekst] / I.V. Denisov, A.L. Bobkov. – M.: FGBOU VPO "REU im. G. V. Plekhanova", 2014. – 152 s.
12. Egunova, N.V. Razvitie organizatsionnoi struktury predpriyatii na osnove teorii zhiznennykh tsiklov [Tekst] // Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta. Filosofiya. – 2011. – № 2. – S. 13-17. EDN: RSJKNO.
13. Eremenko, K. Rabota s dannymi v lyuboi sfere. Kak vyiti na novyi uroven', ispol'zuya analitiku. [Tekst] / Kirill Eremenko. – M.: Al'pina Pablisher, 2021. – 304 s.
14. Kazintsev, A. Tekhnologiya razvitiya proizvodstvennoi sistemy. [Tekst] / A. Kazintsev. – M.: Al'pina PRO, 2024. – 504 s.
15. Kameron, E., Grin, M. Upravlenie izmeneniyami: Modeli, instrumenty i tekhnologii. Per. s angl. P. Timofeev. [Tekst] / E. Kameron, M. Grin. – M.: Dobraya kniga, 2006. – 360 s.
16. Kislitsyna, V.V. Diskriminantnyi analiz kak instrument klassifikatsii sub'ektov predprinimatel'stva [Tekst] // Nauka i obrazovanie: novoe vremya. – 2017. – № 2. – S. 50-58. EDN: YNWJWJ.
17. Grundig, K.-G. Proektirovanie promyshlennykh predpriyatii. Printsipy. Metody. Praktika. [Tekst] / Klaus-Gerol'd Grundig. – M.: Al'pina Biznes Buks, 2007. – 340 s. (Seriya: Proizvodstvennyi menedzhment). EDN: QMFDR L.
18. Matraeva, L.V. Prikladnye statisticheskie issledovaniya v biznes-analitike: uchebnik. [Tekst] / L.V. Matraeva. – M.: Belyi veter, 2022. – 198 s. EDN: ARDKKP.
19. Mintsberg, G. Menedzhment: priroda i struktura organizatsii [Tekst] / Genri Mintsberg; [per. s angl. O.I. Medved']. – M.: Eksmo, 2018. – 600 s. – (Biblioteka Sberbanka. T. 15).
20. Myuller, E., Shenk, M., Virt, Z. Planirovanie i ekspluatatsiya promyshlennykh predpriyatii. Rabochie metodiki dlya adaptivnogo, setevogo i resursosberegayushchego predpriyatiya. Per. s nem. [Tekst] / E. Myuller, M. Shenk, Z. Virt. – M.: Al'pina Pablisher, 2017. – 978 s.
21. Nasledov, A. SPSS 19: professional'nyi statisticheskii analiz dannykh. [Tekst] / A. Nasledov. – SPb.: Piter, 2011. – 400 s. EDN: SDPZHL.
22. Paklin, N.B., Oreshkov, V.I. Biznes-analitika: ot dannykh k znaniyam: uchebnoe posobie. – 2-e izd., ispr. [Tekst] / N.B. Paklin, V.I. Oreshkov. – SPb.: Piter, 2013. – 704 s.
23. Popov, V.L., Tashkinov, A.G. Mekhanizm upravleniya izmeneniyami pri razvitiі proizvodstvennykh sistem [Tekst] // Ekonomika i predprinimatel'stvo. – 2015. – № 12-3. – S. 757-760. EDN: VJWZMF.
24. Tikhomirov, D.A., Pinchuk, A.N. Statisticheskii analiz dannykh. Prakticheskii kurs v SPSS i Jamovi. Seriya "Vysshee obrazovanie". [Tekst] / D.A. Tikhomirov, A.N. Pinchuk. – M.: Yurait, 2024. – 294 s.
25. Flamgol'ts, E., Rendl, I. Upravlenie strategicheskimi izmeneniyami: ot teorii k praktike [Tekst] / Erik Flamgol'ts, Ivon Rendl; [per. s angl. N.G. Yatsyuk]. – M.: EKSMO, 2012. – 320 s.

Fiscal Response of SMEs: Methodology for Assessment and Practical Application (Case Study of Perm Krai)

Gudkova Anastasiia Alekseevna

Assistant; Department of Finance, Accounting and Economic Expertise; Perm State University

15 Bukireva str., Perm, 614068, Russia

✉ gudkova.anastasia1@yandex.ru



Abstract. The fiscal response of SMEs is a key indicator for evaluating the effectiveness of government support and assessing its impact on a region's economic development. Defined as the ratio between the volume of budget investments in the SME sector and the resulting tax revenues, this metric allows for an assessment of the direct efficiency of public expenditures. Importantly, it quantifies how many rubles of tax revenue are generated per ruble of budget investment. Analysis of fiscal response helps identify the relationship between financial support volumes and growth in tax revenues, facilitating more informed allocation of budget resources and optimization of government support measures. The study employs comparative analysis and synthesis of existing approaches to evaluating SME support effectiveness, develops a coefficient for assessing expenditure efficiency, and conducts empirical analysis through collection and examination of budgetary and tax reporting data to evaluate the structure of government support and its impact on fiscal response. A comparative analysis method is also used to match support volumes with tax revenues. The research proposes a quantitative metric—the "SME Fiscal Response Coefficient"—as a tool for evaluating support effectiveness, with calculations based on data from Perm Krai for the period 2019–2024. Evaluating fiscal response requires a comprehensive approach that considers multiple factors influencing SME tax revenues, including expenditures on SME support programs and initiatives, tax expenditures resulting from incentives, and costs associated with maintaining support infrastructure. The study uses tax revenues from SMEs as the primary outcome measure of government support effectiveness. Investigating fiscal response not only assesses the efficiency of existing support measures but also identifies potential improvements, optimizes the structure of government assistance, and develops more effective mechanisms to stimulate SME development. These efforts contribute to increased tax revenues and sustainable economic growth in the region. The methodology and findings provide policymakers with actionable insights for refining SME support programs and maximizing their economic impact.

Keywords: performance evaluation, regional economy, budget expenditures, Perm Krai, tax revenues, expenditure efficiency, government support, SME, fiscal response, tax incentives

References (transliterated)

1. Vilenskii A.V. K voprosu o vliyanii malogo i srednego predprinimatel'stva na razvitie rossiiskikh regionov: realii i vozmozhnosti // Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk. 2021. № 4. S. 24-38. DOI: 10.52180/2073-6487_2021_4_24_38. EDN: DFUODA.
2. Zemtsov S.P., Chepurensko A.Yu., Barinova V.A., Krasnosel'skikh A.N. Novaya predprinimatel'skaya politika dlya Rossii posle krizisa 2020 goda // Voprosy ekonomiki. 2020. № 10. S. 44-67. DOI: 10.32609/0042-8736-2020-10-44-67. EDN: EBTJFG.
3. Pletnev D.A., Nikolaeva E.V., Kampa A. Sravnitel'nyi analiz kriteriev otneseniya predpriyatii k malomu i srednemu biznesu v raznykh stranakh // Strategiya biznesa.

2015. № 9. S. 30-26. EDN: UYJRDL.

4. Zhukova I.A., Savchishkina E.P. Metodicheskie rekomendatsii po otsenke effektivnosti gosudarstvennoi podderzhki malogo biznesa (na primere g. Shakhty Rostovskoi oblasti) // Sovremennye tekhnologii upravleniya. 2012. № 12. EDN: PKNZVF.
5. Ladygin V.V. Sovershenstvovanie sistemy podderzhki malogo predprinimatel'stva v regionakh Rossii na osnove vnedreniya mekhanizmov okazaniya munitsipal'nykh uslug: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05 / V.V. Ladygin. Moskva, 2014. 27 s. Bibliogr.: s. 27. EDN: ZPFKEF.
6. Grazhdankin V.A. Formirovanie institutov infrastruktury podderzhki malogo predprinimatel'stva v Altaiskom krae // Izvestiya RGPU im. A.I. Gertsena. 2009. № 93. S. 117-222. EDN: JWRVPP.
7. Grazhdankin V.A. Tendentsii razvitiya malogo predprinimatel'stva: na primere Altaiskogo kraia: dis. kand. ekonomicheskikh nauk: 08.00.05 / Sankt-Peterburg, 2010. 191 s. EDN: ZOBFYZ.
8. Luk'yanova T.V. Organizatsionno-ekonomicheskoe obespechenie professional'nogo rosta nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov vysshei shkoly: dissertatsiya kandidata ekonomicheskikh nauk: 08.00.05. Moskva, 2003. 145 s. EDN: NMGJXV.
9. Romanenko E.V. Gosudarstvennaya podderzhka malogo predprinimatel'stva: osobennosti formirovaniya i povysheniya effektivnosti // Sibirskii torгово-ekonomicheskii zhurnal. 2009. № 8. S. 30-35. EDN: NCNVBJ.
10. Popov S.A. Kompleksnyi analiz otsenki effektivnosti upravleniya programmami podderzhki malogo predprinimatel'stva // Fundamental'nye issledovaniya. 2013. № 10. S. 2249-2252. EDN: RNKXMJ.
11. Shestoperov O.M., Smirnov S.V. O khode vnedreniya otsenki reguliruyushchego vozdeistviya v sub"ektakh RF: nekotorye itogi monitoringa // Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya. 2013. № 2. S. 71-90. EDN: QCHEUP.
12. Nemets A.V. Otsenka effektivnosti podderzhki malogo predprinimatel'stva v sisteme gosudarstvennogo reguliruyushchego vozdeistviya: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk / A.V. Nemets. Novosibirsk, 2009. 24 s. EDN: NKRTLТ.
13. Kremin A.E. Metodika otsenki effektivnosti gosudarstvennoi podderzhki malogo predprinimatel'stva v regione // Problemy razvitiya territorii. 2017. № 3 (89). S. 46-61. EDN: YPATIX.
14. Bykova N.V. Sovremennyi podkhod k otsenke effektivnosti gosudarstvennoi podderzhki malogo predprinimatel'stva // Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta im. A.S. Pushkina. 2014. № 4. S. 107-115. EDN: TJOUQB.
15. Chivirev I.Yu. Metodicheskie podkhody k otsenke effektivnosti gosudarstvennoi podderzhki malogo i srednego predprinimatel'stva // Ekonomika i upravlenie. 2025. № 3. S. 398-408. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-3-398-408>. EDN: LGULMV.
16. Ogneva D.M., Baranov D.N. Otsenka effektivnosti gosudarstvennoi podderzhki razvitiya malogo i srednego predprinimatel'stva v Moskovskoi oblasti // Vestnik Moskovskogo universiteta im. S.Yu. Vitte. Seriya 1: Ekonomika i upravlenie. 2024. № 1 (48). S. 56-66. DOI: 10.21777/2587-554X-2024-1-56-66. EDN: CZWWCT.
17. Yakovlev A.A., Freinkman L.M., Ershova N.V., Agalyan A.A. Otsenka effektivnosti instrumentov promyshlennoi politiki v Rossii: novye podkhody // EKO. 2023. № 2. S. 60-83. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2023-2-60-83. EDN: SGENTO.
18. Prokhorenkov P.A., Reger T.V. Analiz effektivnosti gosudarstvennoi podderzhki malogo predprinimatel'stva // Fundamental'nye issledovaniya. 2022. № 6. S. 40-46. DOI: 10.17513/fr.43269. EDN: KIORVV.

19. Okhrimenko A.V., Gachegov M.A. Otsenka effektivnosti podderzhki malogo i srednego predprinimatel'stva // Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika. 2023. № 58(4). S. 124-146. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-58-4-6>. EDN: CJIMUH.
20. Skopin S.A. Analiz effektivotv ot gosudarstvennykh subsidii dlya malogo i srednego biznesa // Mezhdunarodnyi nauchnyi zhurnal "Vestnik nauki". 2025. № 1 (82). T. 4. S. 184-200. EDN: IIPAPI.
21. Autio E., Rannikko H. Retaining winners: Can policy boost high-growth entrepreneurship // Research Policy. 2016. Vol. 45. No. 1. P. 42-55.
22. Li Y., Rama M. Firm dynamics, productivity growth, and job creation in developing countries: The role of micro-and small enterprises // The World Bank Research Observer. 2015. Vol. 30. No. 1. P. 3-38.
23. Andreev S.V. Nechetkaya otsenka effektivnosti finansovoi podderzhki sub'ektov malogo i srednego predprinimatel'stva // Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. 2024. № 3 (233). S. 30-39. EDN: UHUCEJ.
24. Vasil'eva M.V. Metody otsenki effektivnosti ispol'zovaniya gosudarstvennykh sredstv pri provedenii audita effektivnosti // Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika. 2009. № 20. S. 53-58. EDN: KNVBOF.
25. Orlov M.V. Effektivnost' gosudarstvennogo regulirovaniya predprinimatel'skoi deyatel'nosti: avtoreferat dissertatsii k.e.n. / M.V. Orlov. Moskva, 2006. 28 s. EDN: NJXRHP.
26. Toreev V.B., Voronovskaya O.E. Effektivnost' programm podderzhki malogo predprinimatel'stva // Ekonomicheskaya nauka sovremennoi Rossii. 2002. № 3. S. 73-87. EDN: IAZFPB.
27. Otsenka programm: metodologiya i praktika / pod red. A.I. Kuz'mina, R. O'Sullivan, N.A. Koshelevoi. Moskva: Presto-RK, 2009. 396 s.
28. Yaroshenko T.P. Metodika otsenki effektivnosti realizatsii dolgosrochnykh i vedomstvennykh tselevykh programm // Finansy i kredit. 2011. № 10.
29. Belyaev A.N., Derman D.O., Tsygankov D.B. Metodicheskie podkhody k meta-otsenivaniyu kachestva zaklyuchenii ob otsenke reguliruyushchego vozdeistviya // Proektirovanie, monitoring i otsenka. 2011. № 1. S. 23-51. EDN: XRPNAD.
30. Storey D.J. Six Steps to Heaven: evaluating the impact of public policies to support small businesses in developed economies // In: Landstrom H., Sexton D.L. (eds.) Handbook of Entrepreneurship. Oxford: Blackwells, 2000. P. 176-194.
31. Srhoj S., Škrinjaric B., Radas S. Bidding against the odds? The impact evaluation of grants for young micro and small firms during the recession // Small Bus Econ. 2021. Vol. 56. P. 83-103. DOI: 10.1007/s11187-019-00200-6. EDN: JMWLOR.
32. Shikhverdiev A.P., Vishnyakov A.A., Oganezova N.A. Effektivnost' gosudarstvennykh mekhanizmov podderzhki malogo i srednego predprinimatel'stva v usloviyakh Arktiki (na primere Respubliki Komi) // Arktika i Sever. 2025. № 58. S. 102-116. DOI: <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2025.58.102>. EDN: MQCRXU.
33. Kolodnyaya G.V. Effektivnost' podderzhki sfery MSP v sovremennoi otechestvennoi ekonomike // Ekonomika. Nalogi. Pravo. 2024. № 17(5). S. 18-27. DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-5-18-27. EDN: AKUUKS.
34. Adaman F., Devine P. Reconsideration of the Theory of Entrepreneurship: a participatory approach // Review of Political Economy. 2014. Vol. 14. No. 3. P. 229-355. DOI: 10.1080/09538250220147877.
35. Fuller T., Moran P. Small enterprises as complex adaptive systems: a methodological

question? // Entrepreneurship & Regional Development. 2016. No. 13. P. 47-63. DOI: 10.1080/089856201750046801.

Digital public infrastructure for ensuring economic security

Temichev Yury Aleksandrovich 

Postgraduate student; Faculty of Public Administration; Lomonosov Moscow State University

119261, Russia, Moscow, Gagarin district, Lomonosovsky prospekt, 7 K. 1

✉ temichev98@gmail.com

Abstract. The process of digitalization affects different areas of government policy. In Russia, this policy is reflected in the Presidential Decree "On the Strategy for the Development of the Information Society in the Russian Federation for 2017–2030" and the approved program "Digital Economy of the Russian Federation". The developed strategies allow us to conclude about the importance of the digitalization process and the introduction of new technologies into the economic management process. An important direction in the development of the information society are: the development of free, sustainable and safe interaction between citizens and organizations, government authorities of the Russian Federation, local governments; improving the efficiency of public administration, economic and social development; the formation of a digital economy. The subject of this research is the practical application of digital technologies in the process of interaction between the state and participants in economic relations and the maintenance of the national economy. The methodological basis of the research consists of theoretical (analysis, synthesis, deduction, induction) and empirical methods (observation, comparison), which are used to examine the policies of different countries in the field of digitalization of economic management and the processes of government-private business relations. Scientific novelty and conclusions. To ensure the implementation of these areas, the concept of digital government is applied, aimed at creating sustainable interaction between the state and citizens and the state and business. This initiative contributes to the timely government response to public demands and business development. The scientific novelty of the study is to identify the main ways of using digital public infrastructure in economic management. Today, the concept of digital government is gradually acquiring new features and increasingly moving away from interaction with intermediaries. When analyzing the development of digital public infrastructure in a number of countries, the author came to the conclusion that this process opened the way for the concept of digital public infrastructure, which uses available digital solutions to respond to public demands in a timely manner and make decisions aimed at ensuring the economic security of the state. Based on the Indian experience, it was concluded that the digital public infrastructure model shows itself to be a promising system to contribute to effective government policy in ensuring economic security. However, despite the general recognition within the UN and G20, the current practice is more focused on interacting with citizens than with businesses.

Keywords: Stimulating business development, Digitalization, Government subsidy management, India Stack, government to businesses, Public administration, economic security, Digital identification, digital government, Digital public infrastructure

References (transliterated)

1. Vaslavskii Ya. I., Gabuev S. V. Varianty razvitiya elektronnoho pravitel'stva. Opyt Rossii, SShA, KNR // Mezhdunarodnye protsessy. 2017. T. 15, № 1(48). S. 108-125.

DOI: 10.17994/IT.2017.15.1.48.9. EDN: YMGQEO.

2. Alonso C. T., Bhojwani E., Hanedar D., Prihardini G., Una K., Zhabska K. Stacking up the Benefits: Lessons from India's digital journey. IMF Working Paper No. 23/78. International Monetary Fund, Washington DC, 2023.
3. Sánchez-Cacicedo A. India's Digital Public Infrastructure: a Success Story for the World? // Expressions – by Montaigne. 16.12.2024. URL: <https://www.institutmontaigne.org/en/expressions/indias-digital-public-infrastructure-success-story-world>.
4. CGAP. G2P 3.0: A future for government payments. May 2018. Available at: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/263411528847713133-0160022018/original/12.30pmMay08PensionsChenConceptandEarlyLearnings.pdf>.
5. Digital public infrastructure for digital governments. OECD Public governance policy papers No. 68. 2024.
6. Kasana E., Singh R. Central Bank Digital Currency (CBDC) Implementation in India: Implement Strategies and Challenges // V kn.: Revolutionizing Customer-Centric Banking Through ICT. IGI Global, 2024. DOI: 10.4018/979-8-3693-2061-7.ch005.
7. Zhao F., Wallis J., Singh M. E-government development and the digital economy: a reciprocal relationship // Internet Research. 2015. Vol. 25, Iss. 5. S. 734-766.
8. FirstGov: The Portal to the U.S. Federal Government. Center for Technology in Government, 2003.
9. Øverby H., Audestad J. A. Introduction to Digital Economics. Classroom Companion: Business. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-78237-5_1.
10. Sandhu K., Dayanandan A., Kuntluru S. India's CBDC for digital public infrastructure // Economics Letters. 2023. Vol. 231(C). DOI: 10.1016/j.econlet.2023.111302. EDN: BIAHIF.
11. Rao K., Eaves D. What is Digital Public Infrastructure and why does it matter? // World Economic Forum. 2025. URL: <https://www.weforum.org/stories/2024/12/can-digital-public-infrastructure-help-guide-the-transformation/>.
12. Lan L. E-government: A Catalyst to Good Governance in China // Knowledge Management in Electronic Government. 5th IFIP International Working Conference. 2004. URL: <http://opendl.ifip-tc6.org/db/conf/kmgov/kmgov2004/Lan04.pdf>.
13. OECD. G7 Compendium of Digital Government Services. OECD Publishing, Paris. 2024. DOI: 10.1787/69fbf288-en.
14. Peskova D. R., Khodkovskaya Yu. V., Nazarov M. A. Driver razvitiya i transformatsii global'nogo neftegazovogo biznesa v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki // SHS Web of Conferences. 2019. T. 62. S. 03005. EDP Sciences. DOI: 10.1051/shsconf/20196203005. EDN: YJOGJV.
15. The Human and Economic Impact of Digital Public Infrastructure. United Nations Development Programme, 2023.
16. United Nations E-Government Survey 2024. Department of Economic and Social Affairs, United Nations, New York, 2024.
17. Rusetskaya E. A. Ekonomicheskaya bezopasnost' strany. Teoretiko-metodologicheskie aspekty // Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost'. 2006. № 3. S. 47-50. EDN: HSQJ TZ.
18. Williams L. D. Concepts of Digital Economy and Industry 4.0 in Intelligent and Information Systems // International Journal of Intelligent Networks. 2021. T. 2. S. 122-129. DOI: 10.1016/j.ijin.2021.09.002. EDN: XLITDH.

19. Karavaeva I. V. Teoriya ekonomicheskoi bezopasnosti: etapy razvitiya i perekhod k novoi real'nosti // Federalizm. 2021. № 2. S. 5-24. URL: <https://doi.org/10.21686/2073-1051-2021-2-5-24>. EDN: UJEPPW.
20. Serebrennikov S. S., Morgunov E. V., Mamaev S. M., Shervarli I. A. O Strategii ekonomicheskoi bezopasnosti Rossiiskoi Federatsii na period do 2030 goda // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika. 2018. № 41. S. 20-28. DOI: 10.17223/19988648/41/1. EDN: XOBXLN.
21. Ramakumar R. India's Agricultural Economy, 2014 to 2024: Policies and Outcomes // Review of Agrarian Studies. 2024. Vol. 14, No. 1. Available at: http://ras.org.in/india_s_agricultural_economy_2014_to_2024.
22. Senchagov V. K., Ivanov E. A. Struktura mekhanizma sovremennogo monitoringa ekonomicheskoi bezopasnosti Rossii. Moskva: IE, 2016. 71 s.: il. (Nauchnye doklady Instituta ekonomiki RAN). Bibliogr.: s. 71. ISBN 978-5-9940-0527-9.
23. Tsifrovaya ekonomika: 2025 : kratkii statisticheskii sbornik / V. L. Abashkin, G. I. Abdrakhmanova, K. O. Vishnevskii, L. M. Gokhberg i dr.; Nats. issled. un-t "Vysshaya shkola ekonomiki". – M. : ISIEZ VShE, 2025. – 120 s. – 300 ekz. – ISBN 978-5-7598-3025-2.
24. Pavlyutenkova, M. Yu. Elektronnoe pravitel'stvo v Rossii: sostoyanie i perspektivy / M. Yu. Pavlyutenkova // Polis. Politicheskie issledovaniya. – 2013. – № 1. – S. 86-99. – EDN PZNLBT.
25. Dykhova A. L., Semina K. I. Tsifrovaya ekonomika i problemy ekonomicheskoi bezopasnosti // Strategii issledovaniya v obshchestvennykh i gumanitarnykh naukakh : sbornik nauchnykh trudov po materialam Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii 31 yanvarya 2022g. Belgorod : OOO Agentstvo perspektivnykh nauchnykh issledovaniy (APNI), 2022. S. 71-76. URL: <https://apni.ru/article/3620-tsifrovaya-ekonomika-i-problemi-ekonomichesk> EDN: NLZMWO.
26. Elokhov A.M., Aleksandrova T.V. Podkhody k otsenke rezul'tatov tsifrovoy transformatsii ekonomiki Rossii // Uchet. Analiz. Audit. 2019. T. 6. № 5. S. 24-35. DOI: 10.26794/2408-9303-2019-6-5-24-35 EDN: DQTMGT.
27. Zemtsov S. P., Demidova K. V., Kichaev D. Yu. Rasprostranenie Interneta i mezhregional'noe tsifrovoe neravenstvo v Rossii: tendentsii, faktory i vliyaniye pandemii // Baltiiskii region. 2022. T. 14, № 4. S. 57-78. doi: 10.5922/2079-8555-2022-4-4. EDN: LDZLAY.
28. Van Caenegem, B. & Skordas, T. Community research activities in secure and trustworthy ICT infrastructures. Telecommunication Systems, 35(3-4), 89-97. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11235-007-9043-3>. EDN: AMVVQH.
29. Kak tsifrovizatsiya gosupravleniya pomogaet biznesu ekonomit' vremya i snizhat' izderzhki // kt-team, URL: <https://www.kt-team.ru/blog/digital-transformation-government-ai-superservices-api-business-growth?ysclid=mepnb8r3xf83789452#strong%D1%86%D1%82%D0%B3%D1%83-%D1%87%D1%82%D0%BE-%D0%B2%D0%B0%D0%B6%D0%BD%D0%BE-%D1%83%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D1%8C-%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83-%D1%81%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%8Fnbpsstrong>.

Directions of financial risk management in ensuring the financial stability of commercial enterprises

PhD in Economics

Associate Professor, Department of Accounting, Analysis and Audit, Orenburg State University

460052, Russia, Orenburg region, Orenburg, Dzerzhinsky district, Linden street, 20, sq. 357

✉ shavrina_82@list.ru



Abstract. Ensuring financial stability as a category opposed to the bankruptcy of commercial enterprises is an important area of financial management. Shocks and risks from a sanctions-based economy have caused problems related to the decline and loss of financial stability, requiring the development of financial management approaches to mitigate risks. The goal is to develop approaches to ensure the financial stability of commercial enterprises based on the representation of its three-component content: financial stability, financial flexibility, and internal reserves.

Objectives of the research are : to formulate the content of the three-component financial stability of commercial enterprises; to present indicators for diagnosing the components that constitute financial stability; to perform a diagnosis of financial stability, financial flexibility, and the presence of internal reserves ensuring financial stability in small and medium-sized enterprises involved in the production of mineral fertilizers and nitrogen compounds in the Volga Federal District. The subject of the research is the constituent components of financial stability, risks from a sanctions-based economy that affect them, and the directions of financial risk management applied to mitigate risks. The methods used in this research are general scientific methods: analysis, synthesis, deduction, induction, and classification. Additionally, analytical methods were employed to carry out diagnostic procedures assessing financial stability, financial flexibility, and internal financial reserves. The scientific novelty of the research lies in revealing the content of the components of financial stability and justifying the directions of financial risk management to ensure the financial stability of commercial enterprises. Research results: the content of financial stability is presented as a determinant of the effectiveness of current activities, investment attractiveness, and solvency of commercial enterprises, as well as an author's definition of financial stability is formulated. The content of financial stability is revealed as a unity of three components: financial stability, financial adaptability, and internal financial reserves of commercial enterprises. Problems and directions of financial risk management to ensure the indicated components of financial stability under sanctions-based economic conditions are formulated. Indicators for diagnosing financial stability, financial flexibility, and metrics that characterize the presence of internal reserves ensuring financial stability are outlined, and a diagnostic assessment of these components of financial stability has been conducted based on materials from small and medium-sized enterprises involved in the production of mineral fertilizers and nitrogen compounds in the Volga Federal District.

Keywords: investment attractiveness, investment potential, accounts payable, risk management, financial risks, sanctions economy, financial reserves, financial stability, financial flexibility, Financial stability

References (transliterated)

1. Pyatak A.A. Otsenka pokazatelei finansovoi ustoichivosti organizatsii // Baikal Research Journal. 2024. № 1. S. 36-48. DOI: 10.17150/2411-6262.2024.15(1).36-48 EDN: BXSELN.
2. Grachev A.V. Analiz dostatochnosti sobstvennykh platezhnykh sredstv za period //

- Statistika i ekonomika. 2013. № 2. S. 19-23. EDN: PZHYWL.
3. Grebenshchikova E.V. Finansovaya ustoichivost' promyshlennogo predpriyatiya i sposoby ee obespecheniya: dis.... kand. ekon. nauk / E.V. Grebenshchikova. – M., 2007. – 186 s. EDN: MFGWSR.
 4. Yalmaev R.A., Ibragimova P.A., Zelimkhanova N.Z. Upravlenie finansovymi resursami predpriyatii // Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya. 2021. T. 34, № 2. S. 258-260. DOI: 10.24412/2309-4788-2021-10992. EDN: RCOESR.
 5. Sedova N.V. Finansovaya ustoichivost' sub'ektov malogo i srednego predprinimatel'stva, funktsioniruyushchikh v sfere trgovli // Vestnik REA im. G. V. Plekhanova. 2022. № 2 (122). S. 112-121.
 6. Shestakova N.N. Likvidnost' i rentabel'nost': vzaimozavisimost' i priority finansovogo upravleniya // Sotsial'no-ekonomicheskii i humanitarnyi zhurnal. 2016. № 4. S. 11-21. EDN: XBDCV.
 7. Shinkareva L.I., Sadochkov M.E. Povyshenie finansovoi ustoichivosti predpriyatiya na osnove ego byudzhetrovaniya // Izvestiya TulGU. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki. 2015. № 1-1. S. 3-8. EDN: TSCKEL.
 8. Starovoitova A.S. Otsenka investitsionnoi privlekatel'nosti proektov // Vestnik Rossiiskogo novogo universiteta. Seriya: Chelovek i obshchestvo. 2022. № 4. S. 46-55. DOI: 10.18137/RNU.V9276.22.04.P.046 EDN: ZBKIFQ.
 9. Elagin V.I., Kudryashova N.V. Finansovye aspekty povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya // Vestnik Rossiiskogo universiteta kooperatsii. 2015. № 4 (22). S. 34-38. EDN: VKDQSV.
 10. Danilkova E.B. Ekonomicheskaya sushchnost' i priroda innovatsii // Vestnik VGUIT. 2017. № 1 (71). S. 326-331.
 11. Bukhov N.V., Aliev S.A. Finansovaya ustoichivost' predpriyatiya v usloviyakh tsifrovoy transformatsii ekonomiki // Finansovye issledovaniya. 2019. № 1 (62). S. 126-134. EDN: XIFDYG.
 12. Savitskaya G.V. Analiz effektivnosti i riskov predprinimatel'skoi deyatel'nosti: metodologicheskie aspekty: monografiya. M.: INFRA-M, 2014. 272 s. EDN: ZNVUEE.
 13. Baranova I.V., Vlasenko M.A. Upravlenie finansovoi ustoichivost'yu kak determinanta stabil'nosti funktsionirovaniya organizatsii // ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika. 2018. № 2. S. 113-122. DOI: 10.24411/2071-6435-2018-10020. EDN: XMRBDF.
 14. Kirov A. Upravlenie finansovoi ustoichivost'yu v kontekste upravleniya rezul'tatami deyatel'nosti firmy // Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk. 2011. № 3. S. 305-313. EDN: SZCBQH.
 15. Dolgikh Yu.A., Slepukhina Yu.E. Innovatsionnyi metodicheskii podkhod k otsenke finansovoi ustoichivosti predpriyatiya // Finansovyi biznes. 2018. № 6. S. 33-40. EDN: YNKFXV.
 16. Markar'yan E.A. Ekonomicheskii analiz khozyaistvennoi deyatel'nosti. M.: KnoRus, 2017. 536 s.
 17. Vasil'eva N.K., Moroz N.Yu., Korniyash V.S., Ordynskaya A.S. Sobstvennye oborotnye sredstva kak istochnik formirovaniya aktivov predpriyatiya // Vestnik Akademii znaniy. 2021. № 2. S. 72-79. DOI: 10.24412/2304-6139-2021-11041 EDN: DKTTUW.
 18. Barilenko V.I., Berdnikov V.V., Borodina E.I. Ekonomicheskii analiz. M.: Eksmo, 2020. 352 s.
 19. Laktionova A.A. Finansovaya gibkost' kak fenomen proyavleniya gibkosti finansovoi sistemy na mikrourovne // BI. 2014. № 3. S. 17-22.

20. Skorokhod A.Yu., Chernenko V.A. Zakonomernosti prinyatiya finansovykh reshenii kompaniyami v paradigme tsifrovoy ekonomiki // RPPE. 2017. № 11 (85). S. 76-82.
21. Lobantsev E.S. Investitsionnaya privlekatel'nost' predpriyatiya i faktory, vliyayushchie na nee // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. 2025. № 2-1 (120). S. 70-73. DOI: 10.24412/2411-0450-2025-2-1-70-73 EDN: VATDHG.

Forming a Strategy for Structural Modernization of Russia's Economy in the Face of Sanctions

Kuznetsov Nikolay Vladimirovich 

Head of the Department; Department of Statistics; State University of Management

107014, Russia, Moscow, Sokolniki district, 4th Sokolnicheskaya str., 3, sq. 82

✉ nkuznetsov@outlook.com

Pershina Tat'yana Alekseevna 

PhD in Economics

Associate Professor; Department of Statistics; State University of Management

10 Gazgoldernaya str., 1631 block, Moscow, Nizhny Novgorod region, 109052, Russia

✉ tatypershina@yandex.ru

Abstract. Under the conditions of increasing sanctions pressure and profound transformation of global value chains, the necessity for the Russian economy to transition to a new type of development becomes a defining factor in strategic planning. This article presents a comprehensive theoretical and methodological analysis of the formation of a structural modernization strategy aimed at ensuring the long-term competitiveness and sustainability of the national economy. The study is based on the provisions of Federal Law No. 172-FZ "On Strategic Planning in the Russian Federation" dated June 28, 2014, and takes into account current challenges related to changes in the global economic environment, digital transformation, and institutional constraints. The subject of the study is the methodological foundations for developing a strategy for the structural modernization of the economy of the Russian Federation under sanctioning constraints, including principles for integrating sectoral and spatial approaches, utilizing digital forecasting ecosystems, and mechanisms for inter-agency cooperation in strategic planning. The methodological basis of the research is grounded in systemic and comprehensive approaches, foresight and hindsight analysis, providing the identification of structural interconnections, long-term trends, and evaluation of past experiences. The article addresses the sectoral and spatial levels of modernization and the digital forecasting framework, ensuring the integration of data and the objectivity of conclusions. The scientific novelty of the research lies in the proposal of a multi-level architecture for strategy that combines sectoral and spatial approaches and integrates digital forecasting ecosystems to enhance the rationale for managerial decisions. For the first time, mechanisms for inter-agency cooperation and coordination of interests at the federal and regional levels in the development and implementation of the structural modernization strategy are formulated. The results obtained confirm the need to shift from adaptive measures to comprehensive structural transformations that ensure a balance of national and regional priorities, align strategic planning with budgetary and project management, as well as increase the economy's resilience to external shocks. The developed methodological provisions can be used in the formation of national projects, state programs, and regional strategies for socio-economic development, as well as in improving the normative and

methodological framework for strategic planning in the Russian Federation.

Keywords: spatial development, national projects, institutional mechanisms, interagency coordination, forecasting, digitalization, systemic approach, sanctions, structural modernization, strategic planning

References (transliterated)

1. Russia Sanctions Dashboard // Castellum.AI. [Elektronnyi resurs]. – URL: <https://www.castellum.ai/russia-sanctions-dashboard>.
2. Zasedanie prezidiuma Pravitel'stvennoi komissii po povysheniyu ustoichivosti rossiiskoi ekonomiki v usloviyakh sanktsii // Pravitel'stvo Rossiiskoi Federatsii. 15 marta 2022 g. [Elektronnyi resurs]. – URL: <http://government.ru/news/44811/>.
3. Putin zayavil o neobkhodimosti pereiti k "suverennoi ekonomike" v Rossii // Forbes.ru. [Elektronnyi resurs]. – URL: <https://www.forbes.ru/finansy/491088-putin-zaavil-o-neobkhodimosti-perejti-k-suverennoj-ekonomike-v-rossii>.
4. Kornienko V.I. Gosudarstvennoe upravlenie v krizisnoi situatsii: strategiya, priority, instrumenty // Gosudarstvennaya sluzhba. 2019. № 3 (119). S. 32-37. DOI: 10.22394/2070-8378-2019-21-3-32-37 EDN: PGCTBG.
5. Sil'vestrov S.N., Starovoitov V.G., Belyaev I.I., Kuznetsov N.V., Krupnov Yu.A., Troshin D.V., Eremin V.V., Pobyaev S.A., Gaibov T.S., Zolotarev E.V., Kotova N.E., Lapenkova N.V., Reshetnikov S.B., Chernysheva T.K., Firsov D.V. Krizisogennoe razvitie mirovoi ekonomiki i adaptatsiya rossiiskoi ekonomiki. M.: Izdatel'sko-torgovaya korporatsiya "Dashkov i K", 2023. 232 s.
6. Batov G.Kh., Kandrokova M.M. Modernizatsiya ekonomiki makroregiona: problemy i resheniya (na primere Severo-Kavkazskogo federal'nogo okruga) // MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie). 2023. № 1. S. 27-42. DOI: 10.18184/2079-4665.2023.14.1.27-42 EDN: VSRZFO.
7. Kuznetsov N.V. Natsional'nye programmy i proekty kak instrumenty strategicheskogo upravleniya sotsial'no-ekonomicheskim razvitiem strany // Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya. 2021. № 11 (165). S. 106-112. DOI: 10.24158/tipor.2021.11.14 EDN: ILBUSP.
8. Sapozhnikova A.G., Gaishun E.S. Gosudarstvennaya modernizatsiya ekonomiki v Rossii: osobennosti i mekhanizmy realizatsii (na primere natsional'nykh proektov) // Vestnik VolGU. Seriya 3: Ekonomika. Ekologiya. 2020. № 1. S. 6-14. DOI: 10.15688/ek.jvolgu.2020.1.1 EDN: TNHQCG.
9. Plokhotnikova G.V., Brik A.D., Ogan'yan A.G., Vazhinskaya L.Yu. Organizatsionno-ekonomicheskie i normativno-pravovye aspekty vzaimodeistviya federal'nykh, regional'nykh i munitsipal'nykh organov vlasti v sfere predostavleniya uslug // Moskovskii ekonomicheskii zhurnal. 2021. № 10. S. 151-159. DOI: 10.24411/2413-046X-2021-10628 EDN: LKVCRE.
10. Vinslov Yu.B., Zel'dner A.G., Kotova N.E., Kuznetsov N.V., Lugacheva L.I., Musatova M.M., Osipov V.S., Sil'vestrov S.N., Smirnov D.A., Shulyat'ev I.A. Rol' gosudarstvennykh korporatsii v realizatsii strategicheskikh priorityetov ekonomicheskogo razvitiya Rossii. M.: Izdatel'sko-torgovaya korporatsiya "Dashkov i K", 2023. 293 s. DOI: 10.29030/978-5-394-05274-3-2023 EDN: MAUXKR.
11. Glaz'ev S.Yu. Ekonomika budushchego. Est' li u Rossii shans? ("Kollektsiya Izborskogo kluba"). M.: Knizhnyi mir, 2016. 640 s. EDN: WGRUKE.
12. Tsvetkov V.A. (red.). Problemy razvitiya rynochnoi ekonomiki. M.: TsEMI RAN, 2011.

280 s.

13. Tsyplitska O. Transaction costs of industrial sector and their impact on industrial modernization // Scientific Bulletin of International Association of Scientists. Series: Economy, Management, Security, Technologies. 2022. Vol. 1, No. 1. DOI: 10.56197/2786-5827/2022-1-1-1 EDN: PHJDWE.
14. Alhubashi H., Alamoudi M., Imam A. et al. Jeddah strategic approaches to sustainable urban development and vision 2030 alignment // International Journal of Low Carbon Technologies. 2024. Vol. 19. P. 1098-1111. DOI: 10.1093/ijlct/ctae055 EDN: MDFUEO.
15. Gaiduk V.V., Luk'yantsev A.S. Diskursivnaya osnova vyrabotki kursa strategicheskogo planirovaniya: sistemnoe videnie problemy // Etnosotsium i mezhnatsional'naya kul'tura. 2018. № 1. S. 149-161. EDN: XSDBZJ.
16. Morozov O.V., Biryukov A.G., Vasil'ev M.A. Strategicheskoe planirovanie v Rossiiskoi Federatsii: teoriya, praktika, metodologiya // Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta im. G.V. Plekhanova. 2019. № 6 (108). S. 124-148. DOI: 10.21686/2413-2829-2019-6-124-148 EDN: JSFSXJ.
17. Blokhin A.A., Kuvalin D.B. Global challenges for the strategic planning system in Russia // Studies on Russian Economic Development. 2023. Vol. 34, No. 3. P. 297-307. DOI: 10.1134/s1075700723030024 EDN: JLUCFM.
18. Shabunova A.A., Terebova S.V., Leonidova G.V. The dynamics of the modernization development of Russian regions: scientific and technological imbalances against the background of general progress // Studies on Russian Economic Development. 2023. Vol. 34, No. 1. P. 33-41. DOI: 10.1134/s1075700723010173 EDN: OWHVNY.
19. Koenig P.D. Leveraging the digital ecosystem concept for development // International Review of Administrative Sciences. 2025.
20. Hanafi A., Jafar N. Socio-economic transformation and its impact on community-based development: a case study of Moncongloe Village, Maros Regency // South Asian Journal of Social Studies and Economics. 2025. Vol. 22, No. 2. P. 152-159. DOI: 10.9734/sajsse/2025/v22i2962 EDN: JWKZYQ.
21. Davison R.M., Lowry P.B. ISJ editorial: Addressing the implications of recent developments in journal impact factors // Information Systems Journal. 2023. Vol. 33, No. 3. P. 419-436. DOI: 10.1111/isj.12426. EDN: UUCJUE.
22. Kuznetsov N.V., Sil'vestrov S.N., Eremin V.V., Kotova N.E., Krupnov Yu.A., Pabyvaev S.A., Reshetnikov S.B., Starovoitov V.G., Filatov V.I., Firsov D.V., Chernysheva T.K. Strategicheskii audit sotsial'no-ekonomicheskogo planirovaniya. – Moskva: Izdatel'sko-torgovaya korporatsiya "Dashkov i K", 2023. 174 s.

Conflict Management in Educational Organizations: Social and Financial Factors

Kashina Aleksandra Andreevna 

Postgraduate student; Institute of Psychology and Complex Rehabilitation; Moscow City Pedagogical University

125040, Russia, Moscow, Begovoy district, Skakovaya St., 16 K. 1

✉ Ale-rogorova@yandex.ru

Abstract. The subject of this study is conflict management in educational organizations, taking into account the influence of social and financial factors. Conflicts are considered not only as a socio-psychological phenomenon but also as a managerial issue with clear economic consequences that affect the sustainability of the educational environment. Particular

attention is paid to the analysis of institutional practices, including mediation services and the ombudsman system, as well as the specifics of resource allocation and incentive mechanisms. It is emphasized that the presence of formalized mechanisms of conflict resolution contributes to reducing tension and lowering transaction costs. The study reveals the relationship between the quality of communication, the level of organizational culture, and the performance of educational institutions. The role of transparent managerial decisions and fairness in resource distribution is examined as factors that determine the nature of conflict situations. Such an approach makes it possible to move away from a narrowly pedagogical perspective and view conflicts as a complex phenomenon. The research methods include analysis and synthesis of scientific sources, comparative analysis of conflict management approaches, systematization of identified factors, and case studies of practices in Russian and international educational organizations. This methodological toolkit allowed for the integration of sociological, managerial, and financial perspectives and the consideration of conflicts as a multi-level phenomenon. The scientific novelty of the study lies in the systematization of social and financial factors of conflict management and in substantiating their interrelation with the sustainability of educational organizations. The practical significance is expressed in the recommendations for creating institutional mechanisms of conflict resolution, improving the transparency of resource allocation, and integrating indicators of conflict management quality into the performance evaluation of managers. The findings demonstrate that conflicts can be viewed not only as a threat but also as a source of organizational development if managed constructively. The proposed measures contribute to reducing direct and indirect costs, increasing trust among participants in the educational process, and strengthening the reputation of educational institutions. Thus, the study provides the foundation for a comprehensive conflict management strategy that integrates social and financial dimensions.

Keywords: resource allocation, organizational culture, ombudsman, mediation, financial factors, social factors, educational organization, conflict management, conflict prevention, institutional mechanisms

References (transliterated)

1. Sheinov V. P. Upravlenie konfliktami: pervoprichiny, prognozirovanie, predotvrashchenie, razreshenie. Moskva: AST, Vremena, 2024. 638 s.
2. Adizes I. K. Upravlenie izmeneniyami bez potryaseniya i konfliktov. Moskva: Al'pina Pabliisher, 2023. 259 s.
3. Panyushkina E. A., Polynova L. V. Nekotorye osobennosti upravleniya konfliktami v usloviyakh tsifrovizatsii // Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2024. № 6 (167). S. 1041-1043. DOI: 10.34925/EIP.2024.167.6.216 EDN: RGTJGX
4. Kubatin I. A. Strategii upravleniya konfliktami mezhdru razlichnymi gruppami steikkholderov // Potentsial rossiiskoi ekonomiki i innovatsionnye puti ego realizatsii. Materialy Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (MAEF-2025). Moskva, 2025. S. 442-445. EDN: BVUAKL
5. Mamontova S. V. Trudovye konflikty: klassifikatsiya, prichiny, upravlenie // Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya. 2024. № 5 (55). S. 564-569. EDN: PEGOOK
6. Matytsina N. P., Sinitsyn N. N. Upravlenie konfliktami v organizatsii // Simvol nauki. 2023. T. 1. № 12-1. S. 152-154. EDN: QPQAFS
7. Kozlov V. V., Kozlova A. Upravlenie konfliktom: primenit' nel'zya zabyt': keis-praktikum. Moskva: [b. i.]; Kaliningrad: RA Poligrafych", 2024. 135 s.
8. Murasheva S. V. Metody i modeli prinyatiya ratsional'nykh reshenii v konflikte. Orel:

- OGU im. I. S. Turgeneva, 2024. 109 s.
9. Tereletskaia E. V., Sultannuzina R. I. Tekhnologii upravleniya konfliktami v organizatsii // Ustoichivoe razvitie territorii: teoriya i praktika. Materialy IV Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Sibai, 2023. S. 295-297. EDN: IOQIFR
 10. Fedorina K. A., Magzumova N. V. Tekhnologii upravleniya konfliktami v sovremennykh realiyakh // Kachestvo produktsii v APK: kontrol', upravlenie, povyshenie, planirovanie. Sbornik nauchnykh statei 2-i Mezhdunarodnoi nauchno-tekhnicheskoi konferentsii. Kursk, 2025. S. 226-230. EDN: TWONQV
 11. Rytova N. A. Protivorechiya i effektivnost' sotsial'no-ekonomicheskoi sistemy: sushchnost', vzaimosvyaz', vidy i regulirovanie. Donetsk; Rostovskaya oblast': NPP "Foliant", 2023. 243 s.
 12. Shabanov S., Aleshina A. Emotsional'nyi intellekt v slozhnykh kommunikatsiyakh. Moskva: Mann, Ivanov i Ferber, 2022. 285 s.
 13. Zagorodnyuk E. V., Ivanenko N. S. Sotsiologiya konflikta i institutov konfliktorazresheniya. Novocherkassk: YuRGPU (NPI), 2022. 125 s.
 14. Pushina N. I., Makhan'kova N. V., Shirokikh E. A. Kommunikativnye neudachi i konflikty v sovremennom kommunikatsionnom prostranstve. Izhevsk: Udmurtskii universitet, 2025. 163 s.
 15. Ternovskii V. A. Administrativno-pravovye spory: problemy teorii i praktiki. Moskva: MFYuA, 2022. 137 s. EDN: OEITLI
 16. Osipenko O. V. Korporativnaya konfliktologiya. Moskva: Statut, 2022. 760 s.
 17. Gorshkov A. V. Konflikty i upravlenie imi v sovremennykh usloviyakh // Simvol nauki. 2024. № 12-2. S. 228-230. EDN: IXCDTV
 18. Khvan D. L. Issledovanie potentsial'nykh konfliktov interesov i zloupotreblenii vlast'yu v sisteme organizatsionnogo upravleniya // EurasiaScience. LXIX mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya. Moskva, 2025. S. 340-346. EDN: CYZIGF
 19. Dormidontov R. A. Psikhodiagnostika i upravlenie konfliktami v obrazovatel'noi srede. Lipetsk: LGPU im. P. P. Semenova-Tyan-Shanskogo, 2024. 85 s. EDN: TCHKSL
 20. Solov'ev G. E., Tiunova D. S. Konfrontatsionnaya pedagogika: teoriya i praktika. Izhevsk: Udmurtskii universitet, 2025. 134 s. DOI: 10.35634/978-5-4312-1249-9-2025-1-134 EDN: OHJWZU
 21. Goncharova M. S. Otsenka konfliktного povedeniya i upravlenie konfliktami v obrazovatel'nom uchrezhdenii // Nauchnyi aspekt. 2024. T. 53. № 5. S. 7172-7176. EDN: PRRBWJ
 22. Kuz'mina D. V., Kolyvanova L. A. Upravlenie konfliktami v sisteme obrazovaniya // Nauchnyi potentsial. 2024. № 1-2 (44). S. 35-38. EDN: MXFCNK
 23. Popova V. G. Sushchnost' i upravlenie organizatsionnymi konfliktami v doskol'nom obrazovatel'nom uchrezhdenii // Aktual'nye issledovaniya. 2024. № 39 (221). S. 75-77. EDN: ECZXFR
 24. Platonova A. G. Informatsionno-kommunikativnye instrumenty upravleniya konfliktami v obrazovatel'noi organizatsii // Izvestiya instituta pedagogiki i psikhologii obrazovaniya. 2023. № 1. S. 14-22. EDN: PKRPJI
 25. Nizova L. M. Konfliktogennyye zony v sisteme upravleniya personalom: monografiya. Ioshkar-Ola: Povolzhskii gosudarstvennyi tekhnologicheskii universitet, 2023. 225 s.
 26. Dolgova V. I., Kapitanets E. G., Kondrat'eva O. A. Preventsiya konfliktov sredstvami mezhkul'turnoi kommunikatsii sub'ektov obrazovatel'noi sredy: monografiya. Moskva:

- Pero, 2022. 168 s.
27. Niyazova I. M. Preduprezhdenie konfliktov interesov personala v organizatsiyakh byudzhetnoi sfery: avtoreferat dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05. Ekaterinburg: Institut ekonomiki UrO RAN, 2022. 24 s. EDN: EKKGTM
 28. Emel'yanova I. E. Praktikum po pedagogicheskoi konfliktologii, ili Kak upravlyat' konfliktami v sovremennoi shkole: uchebnoe posobie. Kazan': Buk, 2023. 106 s. EDN: BJBNSA
 29. Polozhenie o Shkol'noi sluzhbe mediatsii // URL: <https://sh-yamnikskaya-r49.gosweb.gosuslugi.ru/glavnoe/shkolnaya-sluzhba-mediatsii/> (data obrashcheniya: 20.09.2025).
 30. Upolnomochennyi po pravam studentov v VShE // URL: <https://studsovet.hse.ru/elections/studnews/news/421978273.html?ysclid=mfv9688m7i876827443> (data obrashcheniya: 20.09.2025).
 31. Upolnomochennyi po zashchite prav uchastnikov obrazovatel'nykh otnoshenii // URL: <https://liczejmatematikiiinformatikisaratov-r64.gosweb.gosuslugi.ru/roditelyam-i-uchenikam/poleznaya-informatsiya/upolnomochennyy-po-zaschite-prav/> (data obrashcheniya: 20.09.2025).
 32. Mancuso C., Felicetti A. M. Innovative Approaches to Dispute Resolution in Academia: Insights from the University of Bologna // Utrecht Law Review. 2024. Vol. 20. Issue 4. P. 34-49. DOI: 10.36633/ulr.1022. EDN: TJDQDG
 33. Gmurzyńska E. Analysis of the Causes of Conflicts at Universities and Alternative Methods of Resolving Them. Part II: Academic Ombudsman and Adjudicative Methods // Studia Iuridica Lublinensia. 2021. Vol. 30. No. 2. P. 149-203. DOI: 10.17951/sil.2021.30.2.149-203. EDN: OKWMPR

Managing financial risks associated with intellectual property in the context of digital transformation and global competition

Madatova Oksana Vladimirovna 

PhD in Economics

Associate Professor; Department of Business Processes and Economic Security, Academy of Marketing and Social and Information Technologies (Krasnodar)

350010, Russia, Krasnodar territory, Krasnodar, Zipovskaya str., 5

✉ mokb@bk.ru

Abstract. The subject of the study is the financial risks that arise in the process of creating, using, protecting, and commercializing intellectual property (IP) in a rapidly developing digital economy and increasing global competition. The paper analyzes the essence of IP as a key financial asset, examines its unique characteristics – the complexity of valuation, the uncertainty of useful life and high volatility of value. Particular attention is paid to the transformation of financial risks under the influence of the digital environment, manifested in the acceleration of technological cycles, the expansion of channels for unauthorized use of IP (including AI-generated violations), the emergence of new IP objects (data, AI algorithms) and changing models of its monetization. Risks caused by global competition are also being studied, such as differences in international legal regulation, the need for constant updating of the IP portfolio, and evaluation features in international projects. The research is based on system and financial analysis, risk management theory, economic and mathematical modeling for damage forecasting, comparative analysis of current Russian and international practice, as well as expert assessments. The scientific novelty of the research lies in the development of a

refined classification of financial risks of IP, which, unlike previous researches, comprehensively takes into account the specific challenges of the digital environment (risks associated with AI-generated content, blockchain technologies, cyber piracy) and globalization. A comprehensive financial-centered management model is proposed, which for the first time includes a justification for the need to differentiate risk assessment and management methods according to industry specifics and the scale of companies' activities. Based on the analysis of statistical data on the Russian practice of using and protecting IP, the effectiveness of specialized financial instruments (specialized insurance, securitization of IP) to minimize losses is shown. The main conclusions are the confirmation that IP has become a high-risk financial asset, and the demonstration that ignoring its risks leads to systematic distortion of financial statements and erroneous management decisions.

Keywords: Intellectual property, Artificial intelligence, Blockchain, IP insurance, IP monetization, Global competition, Intangible assets, Digital transformation, Risk management, Financial risks

References (transliterated)

1. Murat A., Saida S., Dzhamilya K. Social and Economic Effects of Digital Transformation // SHS Web of Conferences: International Scientific and Practical Conference on Social Sciences and Humanities: Scientific Challenges of the Development of Modern Society (SHCMS 2023). Grozny, 2023. № 172. S. 1-6. DOI: 10.1051/shsconf/202317202013 EDN: FRUFGT.
2. Simonyan A. Q. Effective change management as a key to the confrontation of organizations in modern competitive conditions // Region and the world. 2021. № 12 (2). S. 123-127.
3. Sysoeva E. V. Investitsionno-innovatsionnye mekhanizmy kak osnova ekonomicheskogo rosta i instrumenty povysheniya konkurentosposobnosti organizatsii // Finansovye rynki i banki. 2020. № 6. S. 118-123. EDN: IDFWZE.
4. Mukhopad V. I. Dissertatsionnyi sovet v sfere ekonomiki i upravleniya intellektual'noi sobstvennost'yu neobkhodim // Patenty i litsenzii. Intellektual'nye prava. 2022. № 5. S. 42-44. EDN: SLLKBL.
5. Khomenko E. V. Teoreticheskie osnovaniya i problemnye oblasti ekonomicheskikh issledovaniy v sfere intellektual'noi sobstvennosti // ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika. 2020. № 3. S. 139-152. DOI: 10.24411/2071-6435-2020-10030 EDN: PKTXVP.
6. Zhamoidik K. M. Uchet i kontrol' rezul'tatov intellektual'noi deyatel'nosti // Pravo v Vooruzhennykh Silakh-Voenno-pravovoe obozrenie. 2022. № 3 (296). S. 100-106. EDN: XLPIFF.
7. Grin' O. S. Uchet prav na rezul'taty intellektual'noi deyatel'nosti v nauchnykh i obrazovatel'nykh organizatsiyakh // Zhurnal Suda po intellektual'nym pravam. 2021. № 3 (33). S. 52-60. EDN: BACCVB.
8. Gavrilov E. P. Kak razvivaetsya pravo intellektual'noi sobstvennosti v Rossii? // Patenty i litsenzii. Intellektual'nye prava. 2021. № 1. S. 23-28. EDN: QDQZMJ.
9. Granstrand O., Holgersson M. Intellectual Property // The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Consumption and Consumer Studies. 2015. S. 1-5.
10. Mogol N. Trends and Challenges of the Intellectual Property System in the Digital Economy // Intellectus. 2022. № 1. S. 51-60.
11. Stasiak-Betlejewska R. Industrial Property Protection in the Context of Enterprises'

- Intangible Assets Security // System Safety: Human-Technical Facility-Environment. 2020. № 2 (1). S. 340-348. DOI: 10.2478/czoto-2020-0042 EDN: FUTWCA.
12. Motovilina A. V. Intellektual'naya sobstvennost': ee sushchnost', ob'ekty i rol' v innovatsionnoi ekonomike gosudarstv // Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya. 2022. № 81-5. S. 58-60. DOI: 10.18411/trnio-01-2022-186 EDN: QNDZEE.
 13. Kalukhova V. F. Ideal'naya model' rynochnoi ekonomiki // Uchet i kontrol'. 2024. № 7. S. 24-28. DOI: 10.36871/u.i.k.2024.07.01.004 EDN: FROHZA.
 14. Voronkov G. N. Current State and Problems of the Intellectual Property Market // Components of Scientific and Technological Progress. 2021. № 3 (57). S. 16-18. EDN: FGBUBG.
 15. Mokrova L. P. Upravlenneskie i eticheskie osobennosti nematerial'nykh aktivov i reputatsii // Innovatsii i investitsii. 2025. № 1. S. 95-98. EDN: PTYWCX.
 16. Romanovskaya O. V. Ekonomika i pravo, sovremennye riski i chelovecheskii kapital // Prava cheloveka i fenomen gibrizatsii ugroz: Sbornik statei po materialam IV Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Penza, 18 iyunya 2021 goda. Penza: Penzenskii gosudarstvennyi universitet, 2021. S. 45-54. EDN: ZKHKGD.
 17. Sikaev T. A. Faktory stoimosti tsifrovyykh intellektual'nykh aktivov // Aktual'nye voprosy sovremennoi nauki i obrazovaniya v oznamenovanie 80-letiya Pobedy v Velikoi Otechestvennoi voine 1941–1945 godov: Materialy XII Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem, Murmansk, 26 fevralya 2025 goda. Cheboksary: Obshchestvo s ogranichennoi otvetstvennost'yu "Izdatel'skii dom "Sreda", 2025. S. 246-250. DOI: 10.31483/r-127108 EDN: THSIDG.
 18. Ovchinnikov V. A. Sushchnost' dokhodov, raskhodov i finansovykh rezul'tatov na predpriyatii // Finansy khozyaistvuyushchikh sub"ektov: sovremennye problemy i puti ikh resheniya: Cbornik trudov prepodavatelei, aspirantov, magistrantov, studentov po materialam IV Mezkhafedral'nogo nauchno-prakticheskogo seminara, Simferopol', 19 fevralya 2020 goda. Simferopol': Krymskii federal'nyi universitet im. V.I. Vernadskogo, 2020. S. 130-131. EDN: TOBMXN.
 19. Dorofeeva V. D. O formirovanii edinogo podkhoda k razrabotke indikatorov riska narusheniya obyazatel'nykh trebovaniy v oblasti zashchity naseleniya i territorii ot chrezvychaynykh situatsii // XXVI Tupolevskie chteniya (shkola molodykh uchenykh): Materialy Mezhdunarodnoi molodezhnoi nauchnoi konferentsii. Sbornik dokladov, Kazan', 09-10 noyabrya 2023 goda. Kazan': IP Sagiev A.R., 2023. S. 1954–1958. EDN: GULSQQ.
 20. Kucherenko A. Yu., Monin S. A. Finansovye riski kompanii // Sovremennye vyzovy i perspektivy ikh resheniya: ot teorii k praktike: materialy Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii molodykh uchenykh, aspirantov, magistrantov i studentov, Krasnodar, 10 aprelya 2024 goda. Krasnodar: Krasnodarskii kooperativnyi institut (filial) avtonomnoi nekommercheskoi obrazovatel'noi organizatsii vysshego obrazovaniya Tsentrosoyuza Rossiiskoi Federatsii "Rossiiskii universitet kooperatsii", 2024. S. 220-226. EDN: WXRCLZ.
 21. Tsyganova A. I. Sushchnost' mekhanizma transfertnogo tsenoobrazovaniya i riski mezhdunarodnykh kompanii, vznikayushchie pri ego primenenii // Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova. 2023. № 20 (128). S. 93-100. DOI: 10.21686/2413-2829-2023-2-93-100 EDN: ZWJSES.
 22. Ermolina L. V., Khoreva A. A. Tsifrovizatsiya ekonomiki kak innovatsionnyi put' razvitiya gosudarstva // Aktual'nye problemy nauki i obrazovaniya v usloviyakh sovremennykh vyzovov: sbornik materialov XXI Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi

- konferentsii, Moskva, 24 maya 2023 goda. Tom Chast' 2. Moskva: Pechatnyi tsekh, 2023. S. 184-188. EDN: INHSGN.
23. Kornev A. K., Maksimtsova S. I. Kak obespechit' rost proizvodstva produktsii obrabatyvayushchei promyshlennosti // Problemy prognozirovaniya. 2020. № 5 (182). S. 108-119. DOI: 10.1134/S107570072005010X EDN: ARXOOA.
 24. Kharitonova Yu. S. Tsifrovoy komplaens rekomendatel'nykh sistem platform elektronnoi trgovli: voprosy pravovogo obespecheniya otkrytosti // Zakony Rossii: opyt, analiz, praktika. 2024. № 6. S. 19-23. EDN: RVYSFR.
 25. Smirnov A. D. Makrofinansy: sigmoidnaya dinamika deneg, dolga i bogatstva // Ekonomicheskii zhurnal Vysshei shkoly ekonomiki. 2023. № 27 (3). S. 317-363. DOI: 10.17323/1813-8691-2023-27-3-317-363 EDN: SNTHSL.
 26. Dolotov A. Yu. Churn rate: kak umen'shit' ottok pol'zovatelei // Internet-marketing. 2010. № 6. S. 362-366. EDN: MZDBPD.
 27. Grigoryan S. A. Tsifrovye aktivy dlya investirovaniya i ikh bezopasnost' // Tekhnologicheskaya nezavisimost' i konkurentosposobnost' Soyuznogo Gosudarstva, stran SNG, EAES i ShOS: Sbornik statei VI Mezhdunarodnoi nauchno-tekhnicheskoi konferentsii. V 3-kh tomakh, Minsk, 06-08 dekabrya 2023 goda. Minsk: Belorusskii gosudarstvennyi tekhnologicheskii universitet, 2023. S. 150-154. EDN: FBWBIQ.
 28. Gaidukov A. V., Kireev N. N., Veselova N. Yu. Kak blokchein mozhет izmenit' sistemu ucheta i kontrolya za peremeshcheniem tovarov cherez granitsu // Vektor nauki: vyzovy sovremennosti: Materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov, magistrantov i studentov, Krasnodar, 18 dekabrya 2024 goda. Krasnodar: Krasnodarskii kooperativnyi institut (filial) avtonomnoi nekommercheskoi obrazovatel'noi organizatsii vysshego obrazovaniya Tsentrosoyuza Rossiiskoi Federatsii "Rossiiskii universitet kooperatsii", 2024. S. 65-70. EDN: YNQRNX.
 29. Sargisyan A. G. Analiz kiberriskov pri vzaimodeistvii s kriptovalyutoi: tekhnologiya blokchein // Strakhovoe pravo. 2021. № 1 (90). S. 57-61. EDN: IVLTFL.
 30. Komarov A. S. Rol' mezhgosudarstvennykh dogovorov v unifikatsii regulirovaniya transgranichnykh togovykh sdelok // Yuridicheskii mir. 2022. № 1. S. 67-77. DOI: 10.18572/1811-1475-2022-1-67-72 EDN: PFLECF.
 31. Tsirikhova A. R. Rynok sovershennoi konkurentsii: preimushchestva i nedostatki // Uchet i kontrol'. 2022. № 10. S. 33-36. EDN: HNXCTJ.
 32. Galstyan A. T. Otsenka riskov vneshnei sredy investitsionnykh proektov metodom lineinoi interpoliyatsii pokazatelei // Problemy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya: Poiski, Perspektivy, Resheniya: Sbornik nauchnykh statei. Erevan: OOO "INFOKOPI", 2022. S. 251-259. EDN: TDTEWE.
 33. Ivanov A. V. Analiz i klassifikatsiya finansovykh pravonarushenii v investitsionnoi sfere // Razvitie teorii i mekhanizmov povysheniya ustoichivosti, innovatsionnosti i konkurentosposobnosti prostranstvennogo razvitiya ekonomiki regionov: sbornik materialov Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Samara, 24 marta 2025 goda. Samara: Samarama, 2025. S. 208-212. EDN: UGPURJ.
 34. Isaeva Sh. M., Mamedova M. K. Metody upravleniya investitsionnymi riskami // Sotsial'no-ekonomicheskoe razvitie regionov: novye vyzovy, ugrozy i puti ikh preodoleniya: Materialy natsional'noi nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem, provedennoi v ramkakh proekta "Bezopasnyi region dlya molodogo pokoleniya" Programmy razv. Elista: Kalmytskii gosudarstvennyi universitet im. B.B. Gorodovikova, 2024. S. 154-157. EDN: UDSFVS.
 35. Pol'chenko M. A. Analiz riskov v informatsionnoi srede // Molodoi issledovatel' Dona. 2023. № 8 (42). S. 55-62. EDN: GLXCXU.

36. Fedorets A. G. Kachestvennye i kolichestvennye metody otsenki velichiny riska // Bezopasnost' i okhrana truda. 2021. № 4 (89). S. 24-32. DOI: 10.54904/52952_2021_4_24 EDN: MOSILP.
37. İge M., Akarçay Ö. A. EBIT EBITDA nın Tanımlanması ve Kullanımına İlişkin Öneriler (Recommendations on Defining and Using of EBIT EBITDA) // Turk Turizm Arastirmalari Dergisi. 2021. № 2 (3). S. 220-239.
38. Guseva I. A. Transformatsiya tselei ispol'zovaniya proizvodnykh finansovykh instrumentov v sovremennoi ekonomike // Sibirskaya finansovaya shkola. 2021. № 3 (143). S. 83-87. DOI: 10.34020/1993-4386-2021-3-83-87 EDN: OMNLTX.
39. Rep'eva A. M. Nekotorye voprosy prava intellektual'noi sobstvennosti // Aktual'nye problemy chastnogo prava i protsessa: Sbornik materialov mezhdunarodnoi nauchno-teoreticheskoi konferentsii ad'yunktov, aspirantov, soiskatelei, kursantov i studentov, Ryazan', 22 marta 2024 goda. Ryazan': Individual'nyi predprinimatel' Konyakhin Aleksandr Viktorovich, 2024. S. 127-130. EDN: PDBUZN.